



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ARI REINIKAINEN
LIIKETOIMINNAN HALLINNAN JA KILPAILUKYVYN KEHITTÄ-
MINEN VAPAARAHOITTEISESSA ASUNTOTUOTANNOSSA

Diplomityö

Tarkastaja: professori Hannu Vanharanta
Tarkastaja ja aihe hyväksytty talouden ja ra-
kentamisen tiedekunnan tiedekuntaneu-
voston kokouksessa 4. marraskuuta 2015

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Johtamisen ja tietotekniikan koulutusohjelma

REINIKAINEN, ARI: Liiketoiminnan hallinnan ja kilpailukyvyyn kehittäminen va-
paarahoitteisessa asuntotuotannossa

Diplomityö, 51 sivua, 1 liite

Elokuu 2016

Pääaine: Tuotantotalous

Tarkastaja: professori Hannu Vanharanta

Avainsanat: kilpailukyky, rakennushanke, liiketoiminta, strateginen suunnittelu,
kannattavuus

Asuntorakentaminen on kansainvälistynyt ja kaupungistumisen myötä rakennusallalla rakentamisen kilpailu lisääntyy. Rakentaminen on suhdanneherkkä liiketoiminta-alue ja pääomavaltainen toimiala. Omistusasuminen on rakennusliikkeiden asuntotuotannon liiketoiminta-alueista tuottavin. Liiketoiminnan tuottavuuteen kiinnitetään yhä enemmän huomiota ja toimintaympäristön muutoksen myötä strategisen suunnittelun merkitys on kasvanut. Asuntotuotannosta valtaosa tehdään asuinkerrostaloja. Alalla kilpailukyvyyn kehittäminen on rakennushankkeiden tuottavuuden parantamista ja markkinaosuuksien kannattavaa kasvattamista.

Yrityksen kilpailukyvyyn perustana ovat liikeidea ja liiketoimintastrategia. Yrityksen toiminta pohjautuu liiketoiminta-alueen vahvuuksiin ja toimintamalliin rakennusalan liiketoimintakentässä. Omistusasumisen sektorilla asuntojen kysyntä vaihtelee alueittain ja kohderyhmittäin. Kehitystrendinä kaupungistumisen myötä on yhden ja kahden henkilön asutokuntien määrän lisääntyminen sekä väestön ikääntyminen. Tutkimusta tehdään konstruktiivisen tutkimusotteen avulla ja tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään yrityskohtaisesti. Lisäksi aineistoa haetaan julkisen toimintaympäristön mukaan liiketoiminta-alueelta. Menetelmänä on kirjallisuusselvityksen jälkeen laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa case-tutkimus tehdään todellisessa liiketoimintaympäristössä ta-
paus- ja toimintatutkimuksen avulla. Case-tutkimus tehdään suurelta osin työmaaympäristössä kaupungin keskustassa.

Rakennushankkeiden ainutkertaisuudesta johtuen toiminnan kilpailukyvyyn kehittäminen on haastavaa. Liiketoiminnan kilpailukyvyyn vaatimukset ovat kasvaneet ja tekijöitä kehitetään yhä enemmän kokonaisvaltaisesti asuntomarkkinoiden kehityksen mukaan. Rakennushankkeiden osalta rakennuttamisen osa-alueen hankesuunnittelu on hankkeiden kilpailukyvyyn uudistamisen työkenttää, jolloin valmistaudutaan hankkeiden suunnittelutamiseen. Myynnin ja markkinoinnin kautta vaikutetaan tehokkaasti kannattavuuden parantamiseen.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master`s degree Programme in Management and Information Technology

REINIKAINEN, ARI: Developing business control and competitiveness in production of non-subsidised housing

Master of Science Thesis, 51 pages, 1 appendix

August 2016

Major: Industrial Engineering and Management

Examiner: Professor Hannu Vanharanta

Keywords: competitiveness, construction project, business, strategy formulation, profitability

Housing production has become more global and as a result of the urbanization competition in housing business has become even harder. Housing production is dependent on general business cycles and capital based business. Production of non-subsidised housing is the most profitable sector of business for building firms. Profitability of the business is more emphasized and as a result of changes in business environment the role of the strategic planning has increased. The majority of the produced housing is block of flats and the improvement of the competitiveness means more productiveness and gaining profitable market share.

The basis of the competitiveness of the company is the business idea and the formulation and implementation of the business strategy. Business activities of the company is based on the strengths of the business sectors and on business model in construction business area. The demand of the non-subsidised housing is changing in different areas and market sectors. The future trend after urbanization is increasing of one or two person households. Additionally the increasing of the average age of the population is going on. The research is based on information of construction processes and empirical data bases on one fairly big company`s activities and all business related information has been collected from public sources. Research method after reading process is qualitative research of the case and process study. The research of the case has done mainly in the working sites in urban environment.

The improvement of the profitability of housing production is demanding due to uniqueness of the projects. The Challenges in the competitiveness of the business has changed and more competition aspects will be formulated in whole business area. In the management sector of the housing production, project development process modernization is essential phase before project planning. One aspect is that sales and marketing can effectively improve profitability of business area.

ALKUSANAT

Opinnäytetyö on tehty Tampereen teknillisen yliopiston tuotantotalouden osastolle Porin yliopistokeskukseen. Diplomityön laadullinen tutkimus selvittää Lujatalo Oy:n vapaaehtoisista asuntotuotantoa. Tilaajan ohjaajana toimi aluejohtaja Heikki Jalkanen Itä- ja Keski-Suomen alueyksiköstä. Kiitän diplomityön tarkastajaa professori Hannu Vanharantaa myönteisestä tuesta, neuvoista ja hyvistä ohjeista.

Kuopiossa 7.6.2016

Ari Reinikainen

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	2
1.2 Tutkimusongelma, näkökulma, rajaukset ja tavoitteet	3
1.3 Tutkimusotteen ja -menetelmän valinta	3
2. YRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN	5
2.1 Kilpailutilanteen strategia	5
2.1.1 Strategian määrittäminen	6
2.1.2 Kilpailun perusstrategiat	7
2.1.3 Kasvun strategiat	9
2.2 Liiketoimintastrategia ja sen uudistaminen	11
2.2.1 Liiketoimintayksiköt osana toimintaa	12
2.2.2 Suunnittelu ja toiminnan kehittäminen	13
2.3 Strategisen työn menestyminen	14
2.3.1 Suunnittelun ulottuvuus ja differointi	14
2.3.2 Strategiatyön pyrkimykset ja aktivointi	15
3. RAKENNUSHANKKEEN HALLINTA JA KILPAILUKYKY	18
3.1 Maankäytön kehitysnäkymät ja mahdollisuudet	18
3.1.1 Asuntojen markkinahintojen kehitysnäkymät	18
3.1.2 Vapaaarahoitteinen asuntotuotanto	19
3.2 Kaavoitus ja sen lähtökohdat	21

3.3 Kaupungin suunnittelua vuoteen 2020	22
3.3.1 Asutusrakenteet ja kaupunkirakenne	23
3.3.2 Asuminen ja sen sisältö	23
3.4 Tonttitarjonta ja maankäytön mahdollisuudet	24
3.5 Rakennuttaminen ja hankkeen hallinta	24
3.5.1 Hankesuunnittelu	25
3.5.2 Rakennushankkeen hallinta	27
3.5.3 Rakennushankkeen sopimussuhteet	28
3.5.4 Materiaalihankinnat	29
4. RAKENNUSHANKKEEN KANNATTAVUUS	30
4.1 Tuotteen kilpailuedun kehittäminen	30
4.2 Hinta kilpailuetuna	30
4.2.1 Markkinalähtöinen hinnoittelu	32
4.3 Liiketoimintayksikön kehittäminen	32
4.3.1 Toimintajärjestelmätaso ja sen sisältö	33
4.4 Laadun osa-alueet	33
4.5 Hankkeiden talouden hallinta	35
4.5.1 Hankkeiden päätöksentekoprosessi	36
5. LUJA EMPIRIA	38
5.1 Liiketoiminnan kilpailukyky	38
5.2 Asuntotuotannon hankkeet	38
5.3 Rantakerrostalotonttien tarjouskilpailu	40

5.4 Lujatalo Oy case	41
5.4.1 Perustajaurakoinnin liiketoiminta-alue	42
5.5 Laadullinen tutkimus	42
5.5.1 Hankinnat perustajaurakoinnissa	43
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
6.1 Tulokset ja niiden arviointi	44
6.2 Tulosten tarkastelu	45
7. PÄÄTELMÄT	46
7.1 Johtopäätökset	46
7.2 Työn rajoitteet	46
7.3 Suositukset case-tutkimuksen tilaajalle ja tiedeyhteisölle	46
LÄHTEET	47
LIITTEET	51

KUVALUETTELO

Kuva 1.1	Liiketaloustieteen tutkimusotteet.....	4
Kuva 2.1	Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät.....	5
Kuva 2.2	Kenttä, jolla kilpailustrategia määritetään.....	7
Kuva 2.3	Kolme perusstrategiaa.....	8
Kuva 2.4	Yrityksen kasvun vaiheet.....	10
Kuva 2.5	Monimuuttujamatriisi – McKinsey GE.....	11
Kuva 2.6	Portfolio-, liiketoimintayksikkö- ja toimintostrategia.....	12
Kuva 2.7	Tavoite-keinohierarkia.....	15
Kuva 2.8	Tasapainotettu mittaristo.....	16
Kuva 3.1	Perustajaurakointimalli.....	19
Kuva 3.2	Projektin mahdollisuuksien kaksi kategoriaa.....	20
Kuva 3.3	Projektin riskin kaksi kategoriaa.....	21
Kuva 3.4	Urakkasopimuksen kaupalliset asiakirjat.....	27
Kuva 4.1	Markkinalähtöiseen hinnoitteluun vaikuttavat tekijät.....	32
Kuva 4.2	Yrityksen talousyksikkö.....	35
Kuva 5.1	Osakuvaus hanketoiminnan sisällöstä.....	39
Kuva 5.2	Perustajaurakointi, toimintajärjestelmä.....	40

LYHENTEET JA MERKINNÄT

T & K	Tutkimus ja tuotekehitys
RT-	Rakennustieto
YSE	Yleiset sopimusehdot
MRL	Maankäyttö- ja rakennuslaki
RYHT	Rakennustuotteiden yleiset hankinta- ja toimitusehdot
CE-merkintä	Rakennustuotteiden tuotehyväksyntä
DoP	Ilmoittaa rakennustuotteen ominaisuuksien arvot ja luokat
RYL	Rakentamisen yleiset laatuvaatimukset
Talo 90, 80, 70	Nimikkeistöjärjestelmä kustannuslaskenta
k-m ²	Kerrosneliö
e =	Tehokkuusluku
Vm ³	Rakennuskuutiot

1. JOHDANTO

Suomen asuntorakentaminen suuntautuu kasvukeskuksiin ja liiketoiminta kansainvälistyy. Kaupunkisuunnittelu ohjaa yhä enemmän rakentamista. Maankäytön ja liikenteen ratkaisut edistävät asuntotuotantoa. Yhdyskuntarakenteen eheyttämällä ja tiivistämisellä uudistetaan toimintaa sekä saavutetaan urbanisaatioetuja. Kaavoituksen työalueena on muun muassa täydennysrakentaminen. Asemakaavamuutoksia tehdään lähiöissä ja luodaan samalla työpaikkoja.

Liiketoimintaympäristön muutos kaupungistumisen myötä mahdollistaa rakennusalan yrityksille uusia mahdollisuuksia. Uudisrakentaminen on kilpailtu liiketoiminta-alue, niinpä kilpailukyvyyn kehittäminen koetaan ensiarvoiseksi. Uudisrakentamisen hankkeet monipuolistuvat ja ovat usein ainutkertaisia. Rakentaminen on kokonaisvaltaista toimintaa. Edistykselliset toimintatavat ja liiketoimintajärjestelmät vahvistavat kilpailukykyä. Vapaaehtoinen asuntotuotanto on liiketoiminnallisesti vetovoimainen alue, missä urakkamuodot toimivat yrityskohtaisten toimintamallien ja järjestelmien perusteella. Vapaaehtoisen asuntotuotannon vahvuutena on markkinalähtöinen toiminta. Kysyntä ja asiakkaiden tarpeet ovat yhä kokonaisvaltaisempia elinympäristön suunnittelun suhteen. Pyritään laadukkaampiin ratkaisuihin taloudellisesti.

Henkilöstön osaamista kehitetään ja samalla varaudutaan muutosten ennakointiin. Liiketoiminnan hallinta edellyttää kokonaisvaltaista toimintaa. Oikea-aikainen resurssi, suunnittelu ja järjestelmät ovat keskeisessä asemassa. Rakentamisen ennakkosuunnittelulla varmistetaan hankkeiden taloudelliset ja tekniset sisällöt. Pitkäjänteisyys liiketoiminnan eri sektoreilla on kilpailukyvyyn ja laadukkaiden hankkeiden perusta.

Rakennusmarkkinat vaihtelevat talouden suhdanteen mukaan ja rakennusliikkeet pyrkivät parantamaan suhdannekestävyyttä. Markkinatilanteen muutokset ja rakennusalan toimintatavat vaihtelevat alueittain. Asuntorakentamisen uudiskohteet sisältävät teollisia tuotteita ja toiminnan tuottavuus on korkeaa luokkaa.

Yritysten ainutlaatuisia hankkeita johdetaan usein liiketoimintayksikön tasolla. Kilpailukyvyyn kehittäminen ja strateginen toiminta turvaavat liiketoiminnan, mitä tuetaan monin keinoin esimerkiksi hankekehityksellä. Rakennushankkeet etenevät vaiheittain ja alkuvaiheen merkitys on kilpailukyvyyn kannalta oleellinen kehitystoiminnan kohde. Maankäyttökysymykset ovat uudistumassa ja niihin suhtaudutaan eri tavalla kuin aiemmin. Rakennuttaminen merkitsee aiempaa vahvemmin myös maankäyttökysymysten ennakkosuunnittelua. Talonrakentamisen osalta yritykset tavoittelevat virheetöntä asuntotuotantoa kilpailukykyiseen hintaan. Rakennushankkeen laatu ja vaatimusten täyttäminen sekä hyvä rakennustapa ovat liiketoiminnan oleellinen osa-alue.

1.1 Tutkimuksen tausta

Asuntorakentamisen toimintaympäristön muuttumisen myötä liiketoiminnan hallinta ja kokonaisvaltainen toiminta merkitsee menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta konkreettisia toimia. Toimintatavat ja toimintamallit vaihtelevat rakennushankkeen mukaan. Liiketoimintayksikön strategian mukaan liiketoimintajärjestelmää kehitetään strategisella ja operatiivisella tasolla. Yrityksen talouden hallinta ja strateginen suunnittelu konkretisoituvat liiketoimintayksiköiden operatiivisen toimintaan. Eri liiketoimintayksiköissä toiminnan sisältö voi vaihdella markkinoiden ja palvelujen suhteen.

Liiketoimintayksikköä ja sen toimintaa kehittämällä vastataan markkinoiden haasteisiin. Toimintaympäristön muuttuminen edellyttää yhä nopeampaa reagointia ja liiketoiminta-alueiden kehittämistyötä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Liiketoimintayksikkötasolla olevia toiminta-alueita johdetaan koordinoitusti ja liiketoimintalähtöinen toiminta eri osa-alueilla kuten henkilöstö, tuotanto, tutkimustoiminta, markkinointi ja tietohallinto luovat strategisen vahvuuden kilpailukyvyn kehittämiseen. Operatiivisen toiminnan sisältötavoite on kilpailuetujen löytäminen ja markkinaosuuden kasvattaminen.

Kilpailukyky paranee innovatiivisilla ratkaisuilla, toiminnan uudistamisella ja kannattavalla toiminnalla. Liiketoiminta-alueen sisältöä kehitetään suunnitelmallisesti ja valitun strategian mukaan. Toimintajärjestelmät ovat keskeisessä asemassa liiketoiminnan hallinnan ja kilpailukyvyn kehittämisessä. Rakennusalalla myös toiminnan pääomavaltaisuuden ja liiketoiminnan riskien kannalta liiketoiminnan hallinta on ensiarvoista. Laadullisesti vaativammat hankkeet niiden monimuotoisuudesta johtuen tehdään innovatiivisen ja joustavan urakkatoiminnan kautta. Rakennushankkeisiin haetaan toimintatapojen ja toiminnan uudistamista tuottavuuden parantamiseksi. Toiminnan kansainvälistyminen on lisääntynyt ja samalla alan kilpailutilanne on kiristynyt.

Rakennusalalla asiantuntija- ja suunnittelutyö on toiminnan lähtökohta. Liiketoiminnan kilpailukyvyn kannalta toiminnan hintakilpailukyky on merkittävä tekijä kuitenkin unohtamatta toiminnan asettamia vaatimuksia. Vapaarahoitteinen asuntotuotanto toteutetaan markkinatilanteen mukaan ja ratkaisuja sekä palveluja toteutetaan asiakaslähtöisesti. Liiketoimintasektori on hyvin kilpailtua aluetta ja sen hallinta edellyttää kokonaisvaltaista toimintostrategiaa.

Tutkimuksella haetaan vastauksia kiristyvään kilpailuun vastaamiseen. Liiketoiminnan toimintoja kehitetään toiminnan vaatimusten mukaisesti. Nykyään kaupunkitutkimus on noussut kasvavaksi tutkimusalueeksi. Liiketaloudellinen tutkimustyö tehdään organisaatioiden tavoitteiden pohjalta kokonaisvaltaisella tutkimusotteella.

1.2 Tutkimusongelma, näkökulma, rajaukset ja tavoitteet

Kilpailukyvyn kannalta rakentaminen hyville rakennuspaikoille ratkaisee yhä enemmän vapaarahoitteisessa asuntotuotannossa ja kilpailu kansainvälistymisen myötä on entistä vaativampaa. Toiminta on pääomavaltaista ja sisältää riskejä. Toimintaympäristön muutos koetaan myös mahdollisuutena kilpailukyvyn kehittämiseen.

Tutkimuksen avulla selvitetään liiketoiminta-alueelta:

- Miten yrityksen kannattavuus lisääntyy ?
- Miten yrityksen hallinta ja kilpailukyky kehittyy ?

Rakennushankkeiden suunnitteluvaihe on yhä merkityksellisempää kilpailukyvyn kannalta. Kannattavuuden parantamisessa hankekehitys on pitkäjänteistä toimintaa.

Tutkimuksen tavoitteena on kannattavuuden parantaminen. Toimintaa johdetaan liiketoimintayksikkötasolla. Tutkimus sisältää empiirisen osan, jota kuvataan yleisesti. Tuloksia esitetään kvalitatiivisen tutkimuksen avulla.

1.3 Tutkimusotteen ja – menetelmän valinta

Käsiteanalyttisen tutkimusotteen kautta luodaan tutkimuksen alkuosa. Tutkimusta täydennetään soveltavassa osassa toiminta-analyttisellä tutkimusotteella. Teoriaosan viitekehys rakennetaan ongelmanmäärittelyn ja tavoitteiden pohjalta. Normatiiviset tutkimukset hakevat tuloksia, joita käytetään ohjeina toiminnan kehittämiseen. (Kasanen 1991)

Tutkimusmetodissa kuvataan tieteelliset lähtökohdat ja strategiset valinnat, miten tutkimustyö toteutetaan. Tutkimuksessa selvitetään myös luonteeltaan filosofisia kysymyksiä, mitkä liittyvät ihmisiin, tiedonhankintaan ja maailmaan. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2003, s. 120)

Keskeisiä käsityksiä tutkimuksen filosofisessa viitekehyksessä ovat ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. Monet asiat ja ilmiöt koetaan elämässä itsestäänselvyyksinä. Tottuminen ajatuksiin ja toiminta sen mukaan, niin ontologiset ratkaisut ovat siinä suhteessa ongelmallisia. Tieto-opillisissa tarkasteluissa käsitykset koskevat tiedonsaannin ongelmia. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2003, s. 121)

Kuvan mukaan liiketaloustieteessä yleisesti käytetyn tutkimusotteen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla haetaan vastauksia liiketoimintayksikön kilpailukyvyn kehittämiseen.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote <div>Toiminta-analyttinen tutkimusote</div>
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiiivinen tutkimusote

Kuva 1. Liiketaloustieteen tutkimusotteet, (Kasanen 1991)

Tapaustutkimus on yksi perinteinen tutkimusstrategia toiminnan merkityksen ymmärtämiseen. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2003, s. 125) Säännönmukaisuuksia pyritään etsimään toimintatutkimuksen avulla, mikä on kvalitatiivisen tutkimuksen keskeinen piirre. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2003, s. 157)

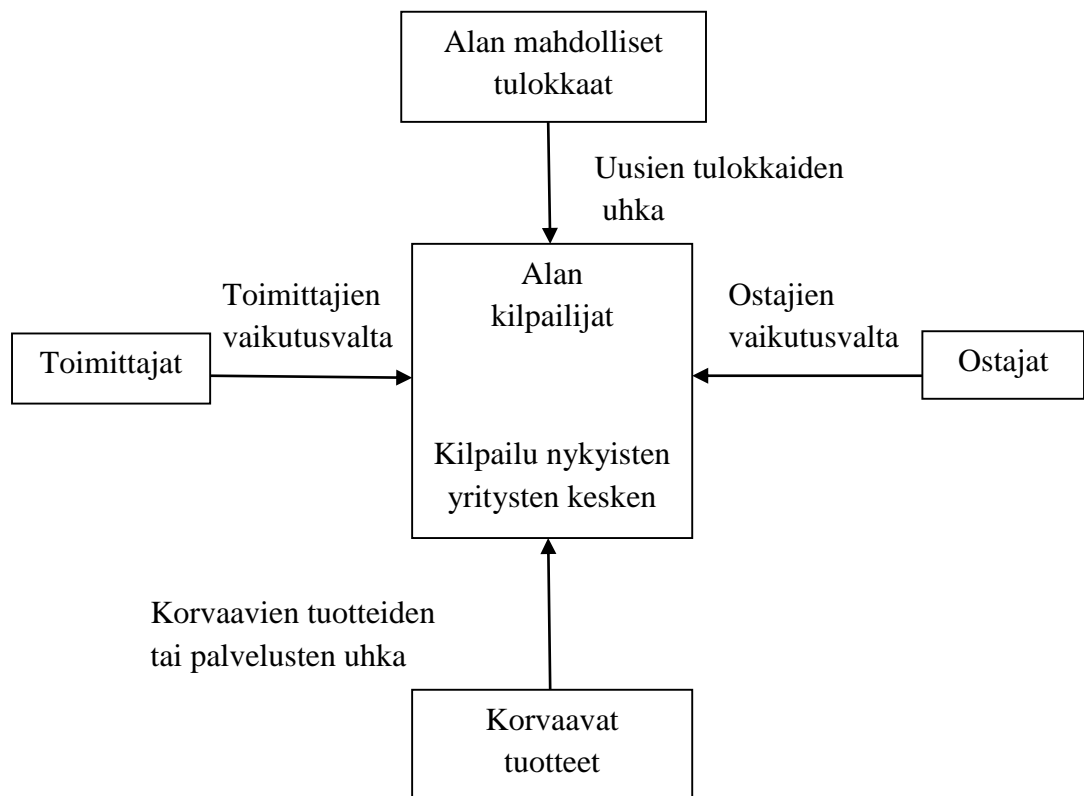
Teorian viitekehyksen ja tiedonhaun kautta alkoi opinnäytetyön laadullinen tutkimusvaihe empiirisen havaintoaineiston osalta. Aineisto on koottu luonnollisessa ja todellisissa tilanteissa. Aineisto kerätään keskustelujen ja havaintojen kautta. Tehty tutkimussuunnitelma muotoutuu työn vaiheiden kautta ja suunnitelmia täydennetään sen mukaan. Teemahaastattelut täydentävät näkökulmien hakemisessa ja aineistoa käsitellään sekä analysoidaan. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2003, s. 155)

Tutkimuksen aineiston mukaan tapaukset ovat luonteeltaan ainutlaatuisia ja käsittely sen mukaista. Tutkimuksen havaintoaineiston alueena on niin julkisen sektorin tietoa, kuin yrityskohtaista tietoa. Julkisen sektorin osalta aineisto liittyy kaupungistumisen myötä liittyvään toimintaan. Tieto liittyy rakennusalan liiketoimintaan ja rakennushankkeen suunnittelun kartoitusvaiheeseen.

2. YRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

2.1 Kilpailutilanteen strategia

Yritystoiminnan johtaminen rakentuu strategisen johtajuuden perustalle. Toimintaympäristön nopea muutos ja kehityksen suunta edellyttävät aktiivista strategista johtamista. Sen merkitys on ratkaiseva liiketoiminnan kilpailukyvyyn suhteen. Oheinen kuva esittää liiketoiminnan alueeseen vaikuttavia kilpailutekijöitä. Toiminnan täytyy tapahtua eettisten normien mukaisesti ja julkisen toiminnan valvonnassa. Strategisen johtamisen kautta tehdään yrityksen kilpailustrategia liiketoiminta-alueille. Usein se muodostuu eksplisiitisti jonkin suunnitteluprosessin seurauksena. Kilpailuympäristö on vaativa ja monitahoinen kokonaisuus.



Kuva 2. Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät, (Porter 1980)

Toimialan rakenne kertoo kilpailun luonteesta. Kilpailijoita analysoidaan kilpailuun vaikuttavien tekijöiden kautta. Viisi kilpailuvoimaa ja näiden voimien strategiset johtopäätökset ovat analysoinnin perustana.

Kehystä käytetään kilpailustrategian kehittämiseksi monenlaisissa ympäristöissä. Tekijät kuvaavat alan keskittymisen rakenteellisia eroja, kypsyttä ja kansainvälisen kilpailun kohteena olemisen merkitystä. (Porter 1980)

2.1.1 Strategian määrittäminen

Strategisen suunnittelun merkitys on tunnustettu johtajuuden alue yhä kasvavissa yrityksissä ja kansainvälisessä toimintaympäristössä. Liiketoiminta-alueille ja toiminnallisille yksiköille luodaan yhteisiä päämääriä ja sisältöä sekä toimintaa koordinoitaan. Oleellisesti sisältöön liittyy keinot, joita käytetään hyväksi. Menettelytavat ovat usein luovia uusia ratkaisuja. Tuloksena on yhteenveto siitä, miten tavoitteet saavutetaan.

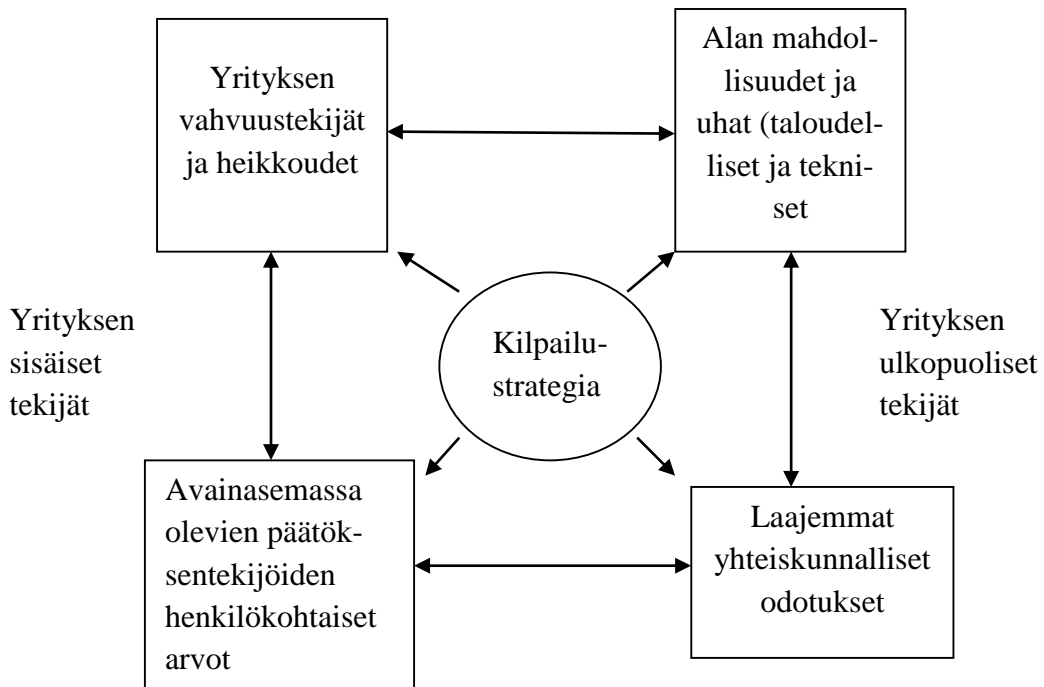
Kilpailun strategisia päämääriä ohjaa tulevien kilpailutoimien määrittely. Strategisen suunnittelun kautta tehdään tavoitteet kannattavuuden kasvulle, markkinaosuuden lisääntymiselle ja vuorovaikutukselle sosiaalisten yhteistyötavoitteiden suhteen. Yrityksen päämäärät liittyvät kasvuun ja kehitysvaiheeseen tavoitteiden pohjalta. Toiminnan resurssit ohjaavat kannattavuuden kasvua ja kohdemarkkinoilla aktiivista liiketoimintaa sekä myynnin kasvattamista. Myynnin kasvattamista tehdään kannattavuuden ehdoilla ja ensiarvoista on kilpailukyvyyn kehittäminen. Strateginen suunnittelu on liiketoiminnan osa-alueilla merkittävä osatekijä ja talouden hallinta on menestyvän yrityksen strategisen suunnittelun perusta.

Strategian määrittämisen klassisessa lähestymistavassa tuotanto ja siihen vahvasti liittyvät tekijät kuten työvoima, ostotoiminnot, tuotelinja sekä jakelu ovat olennainen alue toimintamallia, miten yritys kilpailee markkinoilla. Klassisen lähestymistavan perusteella kehitetään menettelytapoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja millaisia päämääriä liiketoiminnalle asetetaan. Kilpailukyvyyn kannalta tutkimus ja tuotekehitys ovat oleellinen alue kilpailukyvyyn kehittämistä. (Porter 1980)

Strategian määrittäminen tapahtuu johtotasolla ja se tehdään ilman ahtaita sääntöjä. Sen muotoilu vaatii luovuutta, uudenlaista ja rohkeaa ajattelua tavallisuudesta poikkeavien ratkaisujen tekemiseksi. Toiminnalta edellytetään oivaltamista ja tilanteen vaatimaa prosessiteknikkaa ajankohtaisen konkreettisen tilanteen ohjaamana. Mukaan tarvitaan myös liikemiestaitoa ja vaistoa. (Karlöf 1986)

Klassisen strategiapyörän ydin kuvaa yrityksen päämääriä, miten laajasti katsoen kilpailaan. Taloudelliset ja ei-taloudelliset tavoitteet, joihin yritys pyrkii ulkokehän mukaan avainasemassa olevien toimintatapojen kanssa. Lisääntynyt huomio strategisen suunnittelun alueella nostaa johdolle kysymyksiä oman alan kilpailusta, uusien alojen kilpailusta, kilpailijoiden toimenpiteistä ja miten reagoida kilpailuun. Miten yrityksen toimiala tulee kehittymään. Mikä on paras asema kilpailun kannalta tulevaisuutta ajatellen. (Porter 1980)

Yrityksen sidosryhmät vaikuttavat liiketoimintaan ja sen kehittämiseen, mitä kuvataan kilpailustrategian kannalta. Kilpailustrategian osalta keskeinen toiminta-alue on yrityksen vahvuustekijät, jotka ovat pitkäjänteisen kehittämistyön kohdealueena. Oheinen kuva tuo esille yrityksen toimintaympäristöä ja yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailustrategiaan.



Kuva 3. Kenttä, jolla kilpailustrategia määritetään, (Porter 1980)

Kilpailustrategian tarkastelu edellyttää laajaa työtä ja menestystekijöiden osalta oikea-aikaista tilannekuvaa sekä arviointia. Kyse on kokonaisvaltaisesta toiminnasta niin avainasemassa olevien johtajien osalta kuin myös toimihenkilöiden osalta. Strategian toimeenpaneminen tehdään henkilöstön motivaation ja toiminnan kautta.

Yrityksen ala ja toimintaympäristö luo ulkoiset raja-alueet sisältöineen, mitkä avaavat mahdollisuuksia ja sisältävät riskitekijöitä liiketoiminnan menestymisen tekemiseen. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut vaativampaan suuntaan ja yrityksiin kohdistuu monenlaisia odotuksia mm. viranomaisten taholta. (Porter 1980)

2.1.2 Kilpailun perusstrategiat

Yrityksen kilpailustrategia vaihtelee ja se kuvaa kunkin yrityksen erityisiä olosuhteita. Toiminnan laajimmalla tasolla tunnistetaan kolme perusstrategiaa kuten kustannusjohtajuus, tuotteiden erilaistaminen ja keskittyminen.

Strategioiden pohjalta valikoima näkyy liiketoiminnan strategisessa suunnittelussa yksitellen tai erilaisina yhdistelminä alalla kilpailukyvyn turvaamiseksi ja kilpailijoiden voittamiseksi kuten alla ilmenee. Strategisen edun rakentaminen on kilpailukyvyn ensisijainen tavoite kestävään toimintaan pohjautuen.

STRATEGINEN ETU

		Asiakkaan havaitsema ainutlaatuisuus	Alhainen kustannustaso
STRATEGINEN TAVOITE	Koko ala	DIFFEROITUMINEN	KUSTANNUS- JOHTAJUUS
	Vain tietty segmentti	KESKITTÄMINEN	

Kuva 4. Kolme perusstrategiaa, (Porter 1980)

Kilpailun perusstrategiat tehdään toiminnan ja alan erityisolosuhteiden mukaan yksilöidyimmiksi strategioiksi. Yritykset valitsevat ainutlaatuisen toimintatavan menestyksen tekemiseen. Toimintaan liittyy riskitekijöitä strategian saavuttamisen ja ylläpitämisen suhteen sekä alan kehittyessä strategian kautta saavutettu etu saattaa murentua. Kustannusjohtajuutta kuvaa alhainen kustannustaso suhteessa kilpailijoihin, jolloin myös saavutetaan keskimääräistä parempaa tuottoa liiketoiminnasta. Kilpailuympäristön osalta toiminta on vaativaa ja edellyttää aktiivista toimintaa liiketoimintakentässä. Haasteita ovat liiketoiminnan osaaminen, pääomavaltaisuus, sidosryhmien toiminta ja operatiivinen päivittäinen toiminta kuten aggressiivinen hinnoittelu. (Porter 1980)

Erilaistumista lähestytään tehtyjen eri ratkaisujen mukaan monenlaisella tavalla. Tuotteen tai palvelujen ainutlaatuisuus tehdään koko toimialaan nähden. Yleisemmin sen saavuttaminen edellyttää toimia kustannuksiin nähden, jos toiminnot erilaistamisen osalta ovat kalliita. Erikoistuminen lisää marginaaleja ja asiakkaiden uskollisuutta tuotemerkeille. Kunkin strategian kohdalla yrityksellä on toiminnan edellytyksiä ja riskitekijöitä. Kilpailuun vaikuttavien voimien kanssa kolme perusstrategiaa ovat menestyksellisiä, joiden kanssa ovat kilpailijat mahdollisuus syrjäyttää ja turvata kilpailukyky. Yritykseltä vaaditaan täydellistä sitoutumista tehokkaan perusstrategian toteuttamiseen, mikä tarkoittaa organisatorisia toimenpiteitä. Perusstrategiat ovat lähestymistapoja, joiden avulla kilpailijat voitetaan. (Porter 1980)

2.1.3 Kasvun strategiat

Liiketoiminnan strategisen johtamisen oleellinen osa-alue on kasvun strategiat. Strategiat syntyvät toimivan johdon ajattelun tuloksena, johon on laaja osaamispohjainen tieto. Nykyinen toimintaympäristö edellyttää tietomäärän käsittelyä, näkemystä tulevaisuuteen ja päätöksiä avainvoimavarojen käytöstä sekä rahan satsauksista. (Brandt 1981)

Strateginen suunnittelu on strategisen johtamisen osa-alue. Yrityksen strateginen suunnittelu sisältää kehittämistä markkina-aseman suhteen ja pitemmälle menevän toiminnan suuntaamisesta. Yrityksessä suunnittelua tehdään eri tasoilla, jota kuvaa taulukko.

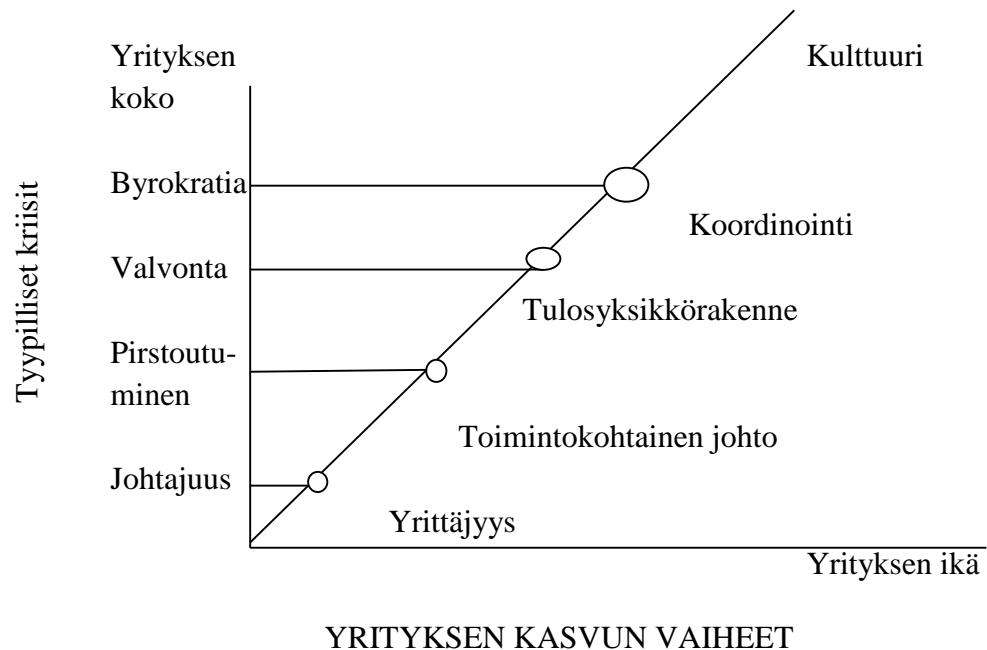
Taulukko 1. Strategisen suunnittelun tasot. (Brandt 1981)

Tasot	Keskeiset osallistujat	Aikajänne	Avaintehtävät	Suunnittelun luonne
Yrityksen suunnittelu	Yrityksen johto	Budjettikautta pitempi tähtäin	Tavoitteet Strategia Rakenne Politiikat	Strateginen
Liiketoiminnan suunnittelu	Tulosyksikön johto	Budjettikausi/ pitempi tähtäin	Tavoitteet Strategia Rakenne	Strateginen/ operatiivinen
Toiminnon suunnittelu	Osastopäälliköt	Budjettikausi tai muu suunnittelujakso	Tavoitteet Strategia	Operatiivinen

Eri tasoilla suunnittelun kokonaisuutta ovat osallistujat, aikataulu ja tehtävät. Organisointi ja vastuualueet kuvaavat toimintaa ja sisältöä. Suunnittelun osalta otetaan kantaa strategisiin kysymyksiin laaja-alaisesti. Mitkä ovat aikomukset ja miten yllämme tavoitteisiin. Onko resurssit suunnattu oikein ja miten ne kohdistetaan toiminnassa. Millaisia toimintaohjeita ja reunaehjoja asetetaan toiminnan suuntaamiseen sekä sisältöön. Liiketoimintayksikön osalta tehdään työtä strategisen ja operatiivisen toiminnan alueella, jossa konkreettiset tehtävät sekä niiden sisältökysymykset ovat päivittäisen toiminnan kohteena.

Tilanne ei ole ongelmaton ja lyhyen aikajänteen toimenpiteet sitovat johtajia. Strategiset kysymykset on pyrittävä huomioimaan toiminnan kohteena. Liiketaloustieteen tutkijat ovat tehneet johtopäätöksiä siitä, että yrityksen kasvu sisältää erilaisia vaiheita, joihin sisältyy kriisejä. Alkuun liiketoiminnan painopiste on tuotteiden ja markkinoiden luomisessa. Yksilölliset ja luovat toimintatavat ovat yritykselle tunnusomaisia. Yritykset kasvavat tehokkaan ja ohjaavan johdon avulla. Yritysten kasvun vaiheiden ja liiketoiminnan sisällön mukaan yritysten johtajuus kehittyy. Organisaatioiden rakenteen toiminta parantaa kasvun edellytyksiä ja toiminnan koordinoinnin merkitys kasvaa. Järjestelmien osalta toimintaa vahvistetaan ja keskinäistä yhteistyötä lisätään. (Brandt 1981)

Menestyksellisessä toiminnassa yrityksen kasvun vaiheet tunnistetaan ja huomioidaan strategisessa suunnittelussa. Yrityksen kasvun vaiheet ovat esillä seuraavassa kuvassa. Yrityksen ikä ja koko korreloivat kasvun vaiheita, mikä tuo eteen toiminnan haasteita, jotka ilmenevät kriiseinä.



Kuva 5. Yrityksen kasvun vaiheet, (Brandt 1981)

Tulosityksiköt ovat koottu tuotelinja-, markkina-, tai asiakasryhmäpohjalta. Tällöin muun muassa liiketoimintayksiköiden toiminnat erottautuvat. Syntyy pohdintaa mikä on kiinnostavaa tulosityksikkötasolla tai tuotekehittelyn näkökulmasta ja mikä hyvää yritykselle. Kuvasta ilmenee, että kehitys ei ole ongelmantonta. Asia tiedostetaan ja yrityksen kokonaisuuden johtamista tukee hyvä tuntuma yrityksen todellisiin tapahtumiin. Kilpailuetujen hyödyntäminen järjestelmällisesti muuttuu vaativammaksi, mikä edellyttää koordinoitua yrityksen kasvuvaiheissa. Yrityksen kehitysvaiheista on tehty tutkimuksia. Valtaosa tutkimuksista kuvaa esimerkkiyrityksiä sisäiseen tietoon perustuen.

Yrityksen strategiaa määritetään ulkopuolisten markkinoiden mahdollisuuksien näkökulmasta. Lisäksi havaittu on, että tosiasiaissa organisaation rakenne saattaa ratkaisevasti vaikuttaa yrityksen strategiaan. Organisaation kehittymisen mallin avaintekijöitä ovat ikä, koko, toimialakasvu ja kehitys- sekä kriisivaiheet. Yrityksen haasteet ja toiminnan vaatimukset muuttuvat, kun liikevaihto kasvaa ja henkilökunta lisääntyy. Tiedonkulku, toiminnot ja keskinäinen toiminta muuttuvat vaativammaksi. Yritystoimintaa iän ja koon myötä kuvaa kehitysvaihe. Tämä ilmiö on vuosia kestävä rauhallinen kasvuvaihe, joka aikana tehdään sopeutusjaksoja kasvun ylläpitämiseksi. Rauhallinen kasvuvaihe on yleensä aikajaksona joitakin vuosia. Yrityskentässä toiminta kehitysnäkemyksen pohjalta on uudistavalle organisaatiolle tunnusomaista. (Brandt 1981)

2.2 Liiketoimintastrategia ja sen uudistaminen

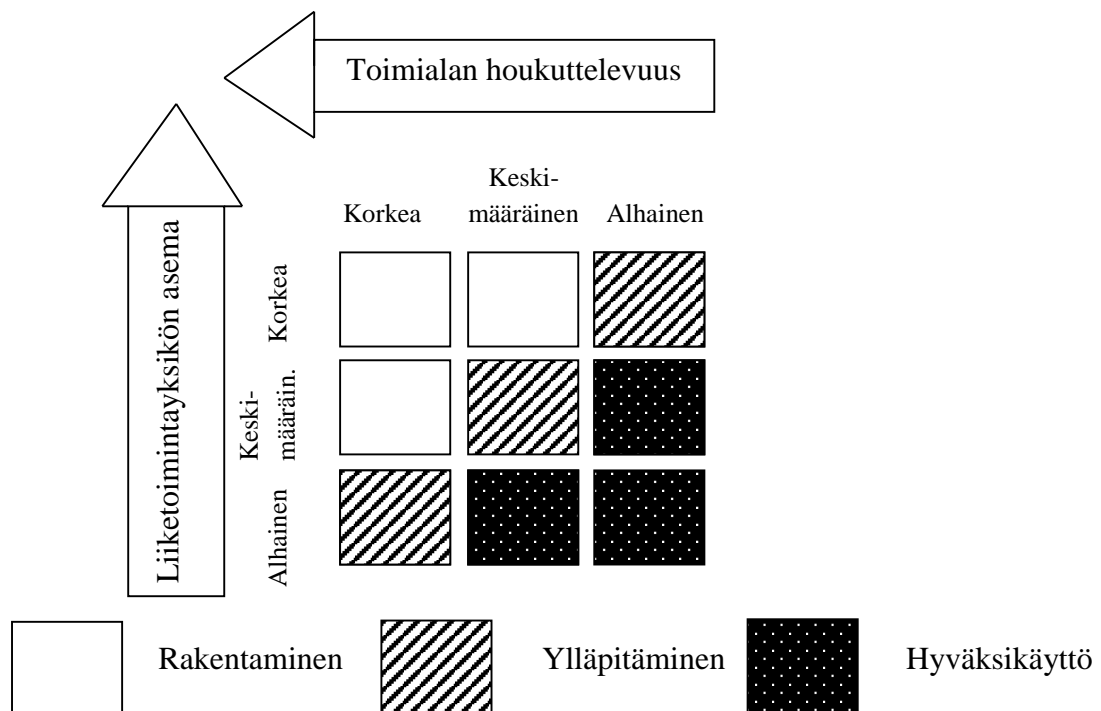
Liiketoiminnan strateginen lähtökohta on menestyminen alalla. Yrityksen asema ja alan vetovoimaisuus aiheuttaa liiketoimintakenttään muutoksia. Yritykset investoivat aseman rakentamiseksi ja ylläpitävät asemiaan tasapainottamalla tulovirtoja sekä varojen käyttöä. Liiketoimintayksikkö tavoittelee mahdollisimman hyvää asemaa toimialalla kuten kuva esittää. Liiketoimintastrategian haasteet ovat toimintaympäristöstä ja liiketoimintasektorista riippuvaisia. (Porter 1980)

Kriteerit

- Koko
- Kasvu
- Markkinaosuus
- Kannattavuus
- Voittomarginaali
- Teknologinen asema
- Heikkoudet / vahvat kohdat
- Imago
- Saasteongelmat
- Henkilöstö

Kriteerit

- Koko
- Markkinoiden kasvu
- Markkinoiden diversifioituminen
- Kilpailun rakenne
- Alan kannattavuus
- Tekninen rooli
- Sosiaalinen rooli
- Ympäristörooli
- Laillisuusrooli
- Inhimillinen rooli



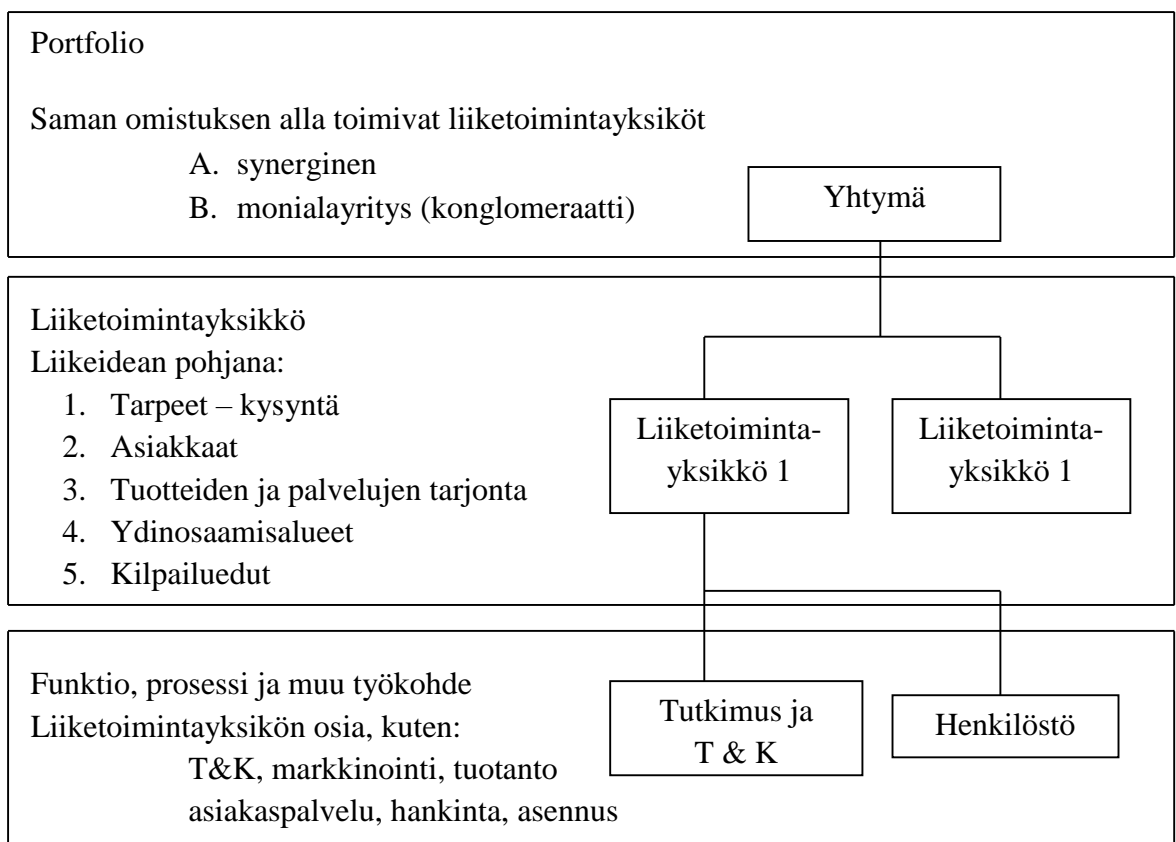
Kuva 6. Monimuuttujamatriisi – McKinsey-GE, (Porter 1980)

Toiminnassa tehdään pysyviä muutoksia hyötynäkökulmiin liittyen. Kilpailutilanne edellyttää liiketoimintayksiköiltä järkevää liiketoimintastrategiaa ja sen kehittämistä.

2.2.1 Liiketoimintayksiköt osana toimintaa

Toimintaympäristön muuttuminen yhä nopeammin ja yritysten kehittyminen ovat lisänneet strategisen suunnittelun merkitystä liiketoiminnan kehittämistyössä. Lyhyen tähtäimen toiminnassa tehdään yhä konkreettisempia toimenpiteitä yrityksen kilpailukyvyn suhteen. Yritysten suunnitteluajanjaksot vaihtelevat yrityksen kehityskulun mukaan.

Strategiaohjelmat tilanteesta riippuen painottuvat eri tavalla kunkin yrityksen tavoitteiden mukaan sisällöltään ja laajuudeltaan. Erilaisten yritysten strategista suunnittelua sisällön suhteen kuvataan kaaviomaisesti, jossa yhtymän portfolio tarkastelu on lähtökohtana.



Kuva 7. Portfolio-, liiketoimintayksikkö- ja toimintostrategia, (Karlöf 2002)

Strategiatyössä työskennellään sisällön ja liiketoiminnan prosessien kanssa. Lähestytään toimintaa liikeidealähtöisesti suunnitelmien perusteella. Lähtökohtana on liiketoiminnan strategisen nykytilanteen ymmärtäminen. Käsitys muodostetaan yrityksen vision tai tavoitetason sekä toiminnan suhteen, kuten strategia ja liikeidea. (Karlöf 2002)

Sisällön kehystämisen jälkeen selvitetään myös joukko liiketoiminnallisluontoisia strategisia parametreja liiketoiminnan kuvaamisen ja laajuuden suhteen. Kannattavuus on ratkaiseva tekijä toimialan kilpailukyvyn kannalta. Liiketoiminnan houkuttelevuutta korreloi usein liiketoiminnan kilpailutilanne.

2.2.2 Suunnittelu ja toiminnan kehittäminen

Toiminnan suunnittelun sisältöä tehdään analyysien kautta ja toimintaympäristön lisäksi yrityskohtainen osuus on oleellinen osa-alue, jota kuvaa liiketoimintayksiköiden vertaaminen toiminnallisen taitavuuden ja strategisen vetovoiman suhteen. Liiketoimintayksiköiden välillä on eroavaisuuksia strategisen vetovoiman ja toiminnallisen taitavuuden välillä. Tekijöiden osalta toimintaa kehitetään vahvistavaan suuntaan ja heikkouksien osalta toimitaan aktiivisesti kehittävään suuntaan. Liiketoiminnan tasapainoinen kehittäminen kilpailukyvyn kannalta molemmilla osa-alueilla, niin strategisen vetovoiman kuin toiminnallisen taitavuuden ovat liiketoimintastrategian uudistamisen tehtäväkenttää.

Tosiasiallisen tulostason kohentaminen normaalista tasosta tehdään strategisten ja operatiivisten toimenpiteiden kautta. Toiminallista taitavuutta mitataan talouteen liittyvillä tunnusluvuilla, jotka operatiivisella toiminnalla saavutetaan. Seuranta poikkeamien suhteen verrattuna keskimääräisiin ajanjaksoihin ovat seurannan osakriteereitä. Tuottavuuden ja resurssien suhdetta seurataan tuottavuuden kehityksen suhteen. Liiketoimintayksikön liikevaihdon kehitys kuvaa hyvin toiminnan kehityssuuntaa. Strategisen vetovoiman arviointia tehdään markkinalähtöiseen arvioon perustuen ja pohtien liiketoimintayksikön kasvupotentiaalia. Suhteellinen markkinaosuus ja tuotelaatu kuvaavat todellista toimintaa. Liiketoimintayksikön osalta vaikuttavia tekijöitä kuten toimialan kasvu ja kiehtovuus sijoittajien kannalta ovat strategisesti merkittäviä tekijöitä. Kansainvälistymisen myötä toimialan kasvu ja kiehtovuus ovat yhä useammin arvioinnin kohteena. (Karlöf 1986)

Alan kehityksen myötä rakenneanalyysi luo puitteet, joiden avulla arvioidaan toimialan kilpailuvoimia. On selvää, että rakenteet aloilla muuttuvat usein hyvin perusteellisesti. Strategisen määrittelyn kannalta toimialan kehityksen arviointi on ensiarvoisen olennainen tekijä liiketoiminnan strategiatyössä. Kyky ennustaa muutoksia alan kehitysprosessin myötä luo edellytykset strategisten toimenpiteiden arvioimiseen esimerkiksi investointien ja kehitystoiminnan kannalta. (Porter 1980)

Strategian rakentamiselle luodaan mahdollisimman pitävä perusta. Strategiayöllä tehdään kilpailuetu pysyvän kannattavuuden paranemiseen siten, että ollaan toimialan johtavia kannattavuuden suhteen. Yritysten kehitystyötä suunnataan strategisen suunnittelun ja tavoitteiden mukaan liiketoimintayksikön toiminnassa. Toiminnan arvioimiseen soveltuvia kriteereitä ovat markkinaosuus, kasvuvauhti, kannattavuus, imago, teknologinen tila ja johtamistaito. Strategian osalta kilpailurakenne ja kannattavuuskehitys ilmentävät liiketoimintayksikön vetovoimaa. Strategiatyössä on kaksi ulottuvuutta sisältö ja prosessi. Toiminnassa pyritään tulokselliseen toimintaan strategian toteuttamisessa. (Karlöf 1986)

2.3 Strategisen työn menestyminen

Kilpailuvoimien ymmärtämisen kannalta alan rakenneanalyysin ja kehitysprosessin tunteminen ovat kilpailustrategian muodostamisen lähtökohtia. Kyky ennustaa muutoksia ja alan ymmärtäminen ovat alakohtaista lähestymistä strategiseen työskentelyyn. Yhtenä perinteisenä lähestymistapana kehityskulun ennustamiseksi on tuotteen elinkaaren käsite. Toimiala käy läpi erilaisia vaiheita käynnistys, kasvu, kypsyys ja taantuminen. Näitä kuvataan alan myynnin mukaan. Liiketoiminnan nopea kasvu tapahtuu usein uuden tuotteen osoittaututtua hyväksi ja ostajia ilmaantuu markkinoille. Tuotteen potentiaalisten ostajien kyllästysaste jossakin vaiheessa saavutetaan ja kasvu pysähtyy pääasiallisen ostajaryhmän kasvuun. Uusia korvaavia tuotteita ilmaantuu markkinoille ja kehitys kääntyy laskuun. (Porter 1980)

Liiketoiminnan tuottavuuteen yritykset kiinnittävät huomiota, mikä on strategisen suunnittelun ja toiminnan keskiössä. Kustannuskehityksen seuranta ja saavutetut tulokset ovat pohjatietoa. Kilpailun muuttuminen ja alan kehittyminen kuvaavat yritysten liiketoimintakenttää. Eri vaiheiden kesto vaihtelee alasta riippuen, mikä aiheuttaa ongelmia tuotteen elinkaaren hyväksikäyttöön strategisen suunnittelun alueella.

Alan muutos siirtymävaiheissa merkitsee muutoksia kilpailuympäristöön. Kilpailussa kiinnitetään suurempaa huomiota kustannuksiin ja palveluun sekä kilpailu markkinaosuuksista lisääntyy. Valmistus-, markkinointi-, jakelu-, myynti- ja tutkimusmenetelmät muuttuvat. Kansainvälinen kilpailu lisääntyy teknologisen kehityksen seurauksena. (Porter 1980)

2.3.1 Suunnittelun ulottuvuus ja differointi

Se miten asiakas kokee tuotteet ja palvelut on menestymisen kannalta merkittävä tekijä. Lisäksi kuinka saavutetaan kilpailuetu verrattuna muihin toimijoihin. Resurssien kohdistaminen ja kehitystyö ovat tulosta oikeista valinnoista, mikä näkyy toiminnan sisällössä ja suunnittelun ulottuvuudessa sekä tuotteiden laadussa. Liiketoiminta-alueen vetovoimaisuus ja valmiudet ovat kilpailustrategian tunnusmerkit.

Kilpailu asiakkaista erilaistumisen avulla tehdään joko markkinoiden tai tuotteiden osalta. Kilpailijoiden osalta markkinoiden erilaistaminen on kilpailukykytekijä. Tuotteiden ainutkertaisuuden kautta erotutaan kilpailijoista ja asiakkaat kokevat sen esimerkiksi tuotteen suorituskykyinä. Markkinoiden ja tuotteen erilaistamisen kautta saavutetaan asiakkaiden suuntaan yritys- ja tuotekuva sekä tuotteen suorituskyky. Kilpailijoihin verrattuna erotutaan markkinaosuudella ja tuotesuojalla. Markkinaosuuden kasvattaminen ja kilpailuedun saavuttaminen erilaistamisen kautta tehdään yrityksen strategisen kasvun suunnalla. Yrityksen liiketoiminta-alueen puoleensavetävyyttä ja kilpailuasemaa kuvaa McKinseyn matriisi, joka on muunnelma Bostonin matriisista. (Ansoff 1984)

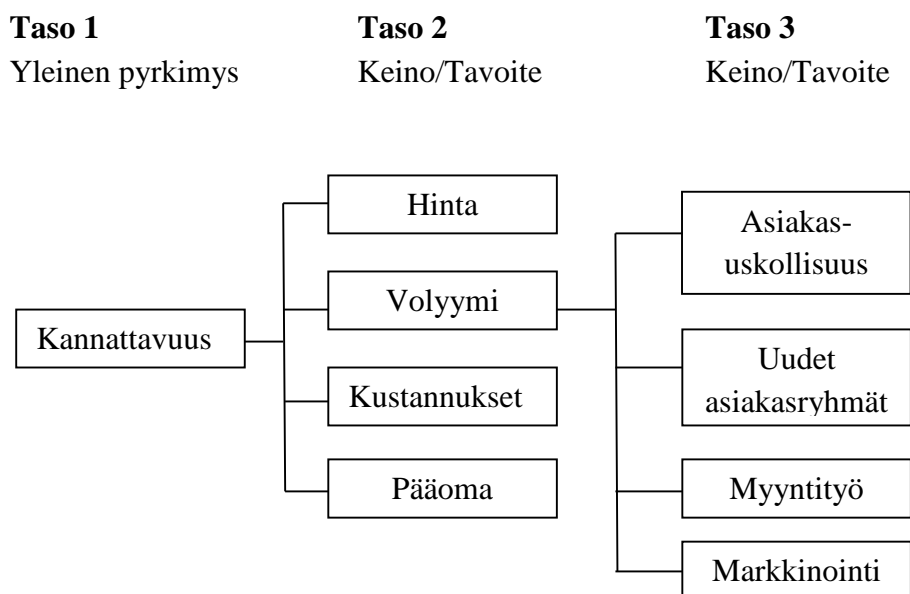
Eri liiketoiminta-alueiden vertailu ja suuntaviivojen rakentaminen ovat kilpailukyvyyn ydinaluetta suhteessa markkinajohtajiin. Kehitystyön sisältö on voimakkaasti sidoksissa erilaistamisen tehtäväkenttään ja näin ollen merkittävä osa strategista työtä.

2.3.2 Strategiatyön pyrkimykset ja aktivointi

Strategiatyö sisältää toimintavaihtoehtojen järjestämistä valitun strategisen suunnan mukaan. Toiminnan sisältötieto, edellytykset ja mahdollisuudet liiketoimintayksikön näkökulmasta ovat strategiatyön perusta, jonka pohjalta toimintaa mallinnetaan. Liiketoiminnan menestymisen pohjalta tehdyt valinnat ohjaavat toimintaa. Yhteistyön kautta tehdyt päätökset ja markkinavalinnat luovat pohjan liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamiseen. (Karlöf 2002)

Strategisten vaihtoehtojen muuntaminen mitattaviksi tavoitteiksi sisältää toimintasuunnitelmien laatimisen. Tavoite-keinohierarkia ja tasapainotettu mittaristo ovat yleisiä ja käytökelppoisia menetelmiä niiden laatimiseen. Strategisten muutoksen ohjauksen lähtökohdana on strateginen pyrkimys. Se pilkotaan toimintamallin kautta toimenpiteiksi. Yrityksen järjestelmät ohjaavat toiminnan sisältöä.

Organisaatiot toteuttavat eri tasoilla strategisten pyrkimysten toimenpiteitä, joita vaihteistaa esimerkiksi kannattavuuden kasvattamisen osalta oheinen kuva.

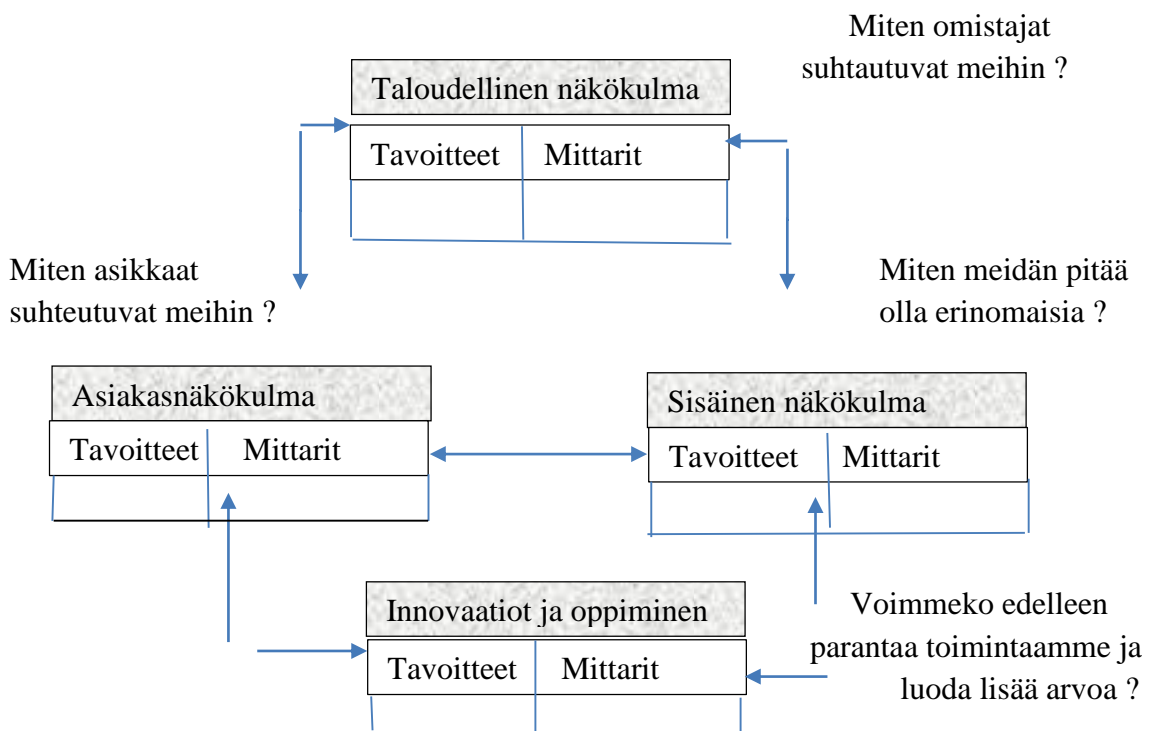


Kuva 8. Tavoite-keinohierarkia, (Karlöf 2002)

Strategisten muutosten tekemisessä etsitään menestyksen mittareita ja käytetään tavoite-keinohierarkiaa. Edistystä seurataan ja toimintaan sisältyy palkitsemista. Aktivointi ja menetelmät ovat toimintasuunnitelmien puitteet. Sisältö ja ohjelman painotukset luodaan strategisen suunnittelutyön kautta. (Karlöf 2002)

Kannattavuuden kasvattamisen keinoina ovat hinta, volyymi, kustannukset ja pääomarakenne. Volyymistä tulee tason kolme tavoite ja saavuttamisen keinoina ovat asiakasuskollisuus, uudet asiakasryhmät, myyntityö ja markkinointi. Näin seuraavan tason tavoitteen valinnan mukaan keinoissa ja toiminnan sisällössä edetään tavoitteisiin. Toimintamalli herättää toiminnan suhteen keskustelua, mutta keskenään erilaisten tavoitteiden saavuttaminen on toiminnan sisältöä. Tavoitetaso kuvaa asioiden etenemistä, jonka perusteella toiminnan kannalta ratkaisevat menestystekijät ilmenevät. Yritysten tutkimusprojektissa luotu Balanced Scorecard, tasapainotettu mittaristo tuottaa yritysjohdolle kattavat tiedot liiketoiminnasta. Toimintaa tarkastellaan neljästä tärkeästä näkökulmasta. Mittaristolla on etuja, jotka avaavat johdolle muita näkökulmia taloudellisen tarkastelutavan lisäksi. (Karlöf 2002)

Mittaristo luo mahdollisuuden yrityskohtaisten tilanteiden kartoittamiseen ja rakenne on helposti hahmotettava. Aktivointia esittää kuva, jossa pyrkimyksenä on saada kokonaiskuva parannusten saavuttamiseen. Sisäisen näkökulman kautta voidaan toiminnan parantamista hakea selkeillä tavoilla.



Kuva 9. Tasapainotettu mittaristo, (Karlöf 2002)

Tasapainotettu mittaristo ottaa huomioon kokonaisvaltaisesti mittareita ja näin vältetään osaoptimointia. Liiketoiminnan strategisen johtajuuden alueella aktivointitoimenpiteet ottavat aikaa ja johdon toimintaa asioiden hyväksi. Liiketoiminnan kannattavuuden kehittämisessä yritysten toimintatavat ja liiketoimintamallit vaihtelevat yrityksen rakenteen sekä kehitysvaiheen myötä.

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset ja palkitseminen ovat yksi todiste siitä, että jokin muuttuu. Edistysaskeleet tapahtuvat yksiköiden ja organisaation toiminnan kautta, mikä tapahtuu suunnitelmallisesti. Konkreettiset muutokset tapahtuvat usein työnjaon ja työskentelymuotojen alueella. Organisoinnissa ja organisaation strategisen alueen aktivoinnissa ovat säännöt sekä riippuvuudet, mitkä on tiedostettava toiminnan aktivointityössä. Mittakaava- ja osaamisetujen selvittäminen oleellisissa prosesseissa tuottavat usein tuloksia tulosten parantumiseen. Strategisesti tärkeitä prosesseja ovat markkinoinnin, tutkimus ja tuotekehityksen ohella osaltaan myös yhtenäinen brändin hallinta. (Karlöf 2002)

Ajan vaatimukset ovat muuttuneet teknologian kehityksen ja kansainvälistymisen myötä. Näkemykseen kuuluu yhä laajempi toiminta ja se on sisäisen toiminnan kehittämisen mahdollisuus. Yritystoiminnan kasvava merkitys yhteiskunnallisena tekijänä kuin myös valtiovallan lisääntyvä huolenpito yhteiskunnan hyvinvoinnista vaativat julkisen vallan ja yritysten välille yhteistoimintaa. On selvää, että yritykset toimivat maantieteellisesti ja poliittisesti merkittävästi laajemmassa mittakaavassa. Informaatiotulva johtuu paljolti teknologian kehityksestä ja liiketoiminta-alueen laajenemisesta.

Päätöksentekoon vaikuttavien kriteerien lisääntyminen ja liiketoiminnan monimutkaistuminen asettavat uusia haasteita strategiseen suunnitteluun sekä tehtäväkenttään. Yritysten liiketoiminnan hallinta vaikeutuu ja tutkimus sekä kehitystoiminta ovat oleellista tehtäväkenttää kilpailukyvyn suhteen. Päätöksentekojärjestelmät ovat kehitystyön ja investoinnin kohteena, kun parannetaan keskinäisiä yhteyksiä liiketoiminnan johtamisen suhteen. Yritysten toimintaympäristöä kehitetään monipuolisesti myös inhimillisen toiminnan alueella. (Ansoff 1984)

Strategian aktivointi on yrityksen toimenpiteiden tekemistä. Yritykset ovat riippuvaisia toisistaan ja yritykset tuntevat toistensa toimenpiteiden vaikutukset, niin että usein reagoivat niihin. Strategisten toimenpiteiden tehokkuus ja vaikutukset ovat näin riippuvaisia myös toimintaympäristöstä. Myönteisten signaalien merkitys on tässä vaiheessa ensiarvoista, jotta toimenpiteissä onnistutaan. Huolella harkitut toimenpiteet ja yhteistyö eri tahojen kanssa ovat myönteiselle toiminnalla tunnusomaista. Ongelmia voi syntyä, mikäli informaatio ei etene oikein ja tulee reaktiota, jotka vaikeuttavat liiketoimintaa.

Taloudelliset intressit ja asema muiden sidosryhmien sekä yhteistyötahojen kanssa vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tarkastelun mukaan tehdään toimenpiteitä, joilla edistetään yhteistyötä. Sitoutuminen on olennainen osa toimenpiteiden toteutusta. On rakentavaa tutkia toimialalla esiintyviä kilpailutilanteita ja puolustustoimenpiteiden sisältöä aktiivoinnin toimenpiteiden osalta. Näkökohtien tarkastelua tehdään sen suhteen, jotka koskettavat liiketoiminta-alueen kilpailutoimenpiteitä. Kilpailija-analyysijä käyttäen saadaan tietoa kilpailijoiden strategisista hyökkäys- ja puolustustoimenpiteistä. Strategiatyön keskeisenä painopistealueena ovat yritystoiminnan vahvuudet ja mahdollisuudet. (Porter 1980)

3. RAKENNUSHANKKEEN HALLINTA JA KILPAILUKYKY

3.1 Maankäytön kehitysnäkymät ja mahdollisuudet

Kaupungistumisen kehitys näkyy maankäytön toiminta-alueella kaavoituksessa ja kaupunkisuunnittelussa. Uusia asuntoalueita suunnitellaan yhä laadukkaammin ja entisiä uudistetaan kaavoituksen kautta. Yleiskaavoitus ja asemakaavoitus suunnittelevat edellytykset talonrakentamiseen ja yhteiskunnan ympäristörakentamiseen. Rakennushankkeiden toteuttamiseen toiminta vaikuttaa myönteisellä tavalla.

Kaupunkirakenteissa on tapahtumassa muutoksia, kun uusia kaupunginosia rakennetaan paikoitellen kiihtyvällä vauhdilla. Joukkoliikennematkaiset ohjaavat asumisen sijoittumista ja autoliikenteen tarpeet myös huomioidaan suunnittelussa. Uusia moottori- ja kehäteitä rakennetaan ja entisiä peruskorjataan. Seudullinen yhteistyö ohjaa asuntorakentamisen liiketoiminnan painottumista kaupunkeihin. Kaupunkirakenteen tiivistäminen tulee olla kaavoituksellisesti, kaupunkikuvallisesti ja taloudellisesti perusteltua. Mahdollisuuksia luodaan kaavoituksen keinoin muun muassa tehostamalla vanhojen alueiden rakentamisoikeuksia ja mahdollistamalla tonttien tai käyttötarkoitusten muutoksia. Keskeinen väline on myös tontinluovutus, joissa kaupunki noudattaa maankäytön suunnittelun strategioita. Aluerakentamisohjelmilla kaupungit tekevät pohjaolosuhteet rakentamiseen ja luovat uusia asumislähiöitä. Kehityksen myötä myös palveluja rakennetaan ja hyviä kulkuyhteyksiä. (Kuopion kaupunki 2015)

Kilpailukyvyyn kannalta maankäytöllä on vahvistavat yhteydet tuottavuuteen ja työ- sekä asuntomarkkinoiden toimivuuteen. Kaupungin koko, väestötiheys, toimialarakenne, yritysten läheisyys ovat myönteisen kehityksen tekijöitä kaupunkialueiden maankäytön rakenteeseen haettaessa monipuolisuuden etuja.

3.1.1 Asuntojen markkinahintojen kehitysnäkymät

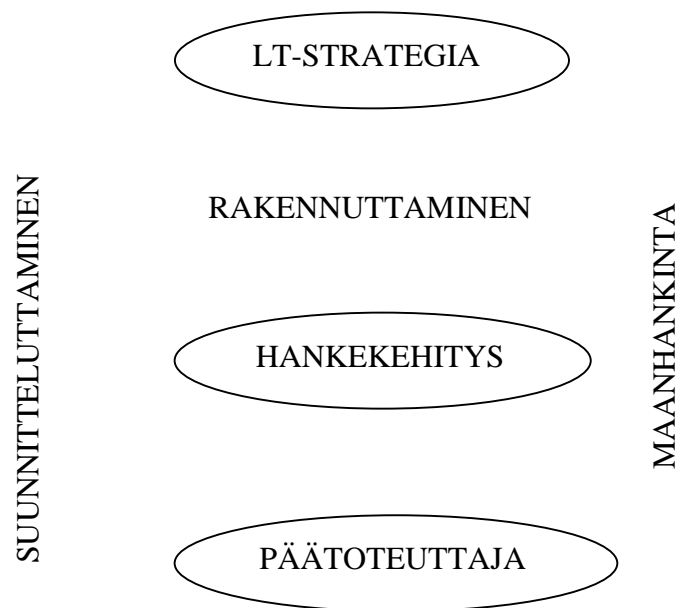
Pääkaupunkiseudun asuntorakentaminen on kovimmassa vauhdissa sitten vuoden 2008 finanssikriisin. Viimeisen puolen vuoden aikana käynnistettiin lähes 2900 omistusasunnon rakentaminen. Rakennuslehden markkinakatsauksen mukaan viimeisen vuoden aikana tehtiin 4150 uuden asunnon kauppaa, mikä on ennätys 2000-luvun vaihteen jälkeen. Myös hinnoissa on kirjattu selvää nousua. Uusien asuntojen keskimääräiset hinnat vaihtelevat vähän pääkaupunkiseudulla. Myytävien asuntojen suhteen kysyntä on kasvusuunnassa ja asuntotuotantoa pyritään lisäämään Helsingin seudulla. Asuntorakentamisen lisääntyminen on seurausta onnistuneesta kaupunkisuunnittelusta, jota on tehty monipuolisilla aluerakentamisen ja täydennysrakentamisen ohjelmilla.

Pääkaupunkiseudun kärkihankkeiden Länsimetro ja Kehärata valmistuminen viimeisen vuoden aikana ovat vaikuttaneet myös asuntorakentamisen myönteiseen kehitykseen. Asuntomarkkinoiden kehittymiseen vaikuttaa kaupungistumisen ohella myös positiivinen väestömuutto. (Helsingin kaupunki 2012)

Kuopiossa rakennetaan tällä hetkellä vuositasolla alle tuhat asuntoa ja kaupungin strategisen maankäytön suunnittelu varautuu myönteiseen kehitykseen. Asuntorakentaminen on vahvistumassa ja markkinatilanne on vakaa liiketoimintaympäristön osalta.

3.1.2 Vapaarahoitteinen asuntotuotanto

Vapaarahoitteinen asuntotuotanto on kerrostalovaltaista. Suurin osa asuntotuotannosta tehdään kerrostaloasuntoja. Kaksioiden kysyntä on lisääntynyt kaupungistumisen myötä ja perinteiset perheasunnot rakennetaan tyypillisesti uusille asuntoalueille. Asuntotuotannon liiketoimintaa esittää kuva, joka ilmentää toiminnan organisaatiota vapaarahoitteisessa asuntotuotannossa. Omakehitteinen toiminta on lisääntynyt, mikä parantaa menestyksellisen liiketoiminnan mahdollisuuksia. Joustava urakointimuoto luo edellytykset laadukkaiden hankkeiden toteuttamiseen, kun rakennusliike ja rakennuttaja toimivat tiiviissä yhteistyössä.



Kuva 10. Perustajaurakointimalli

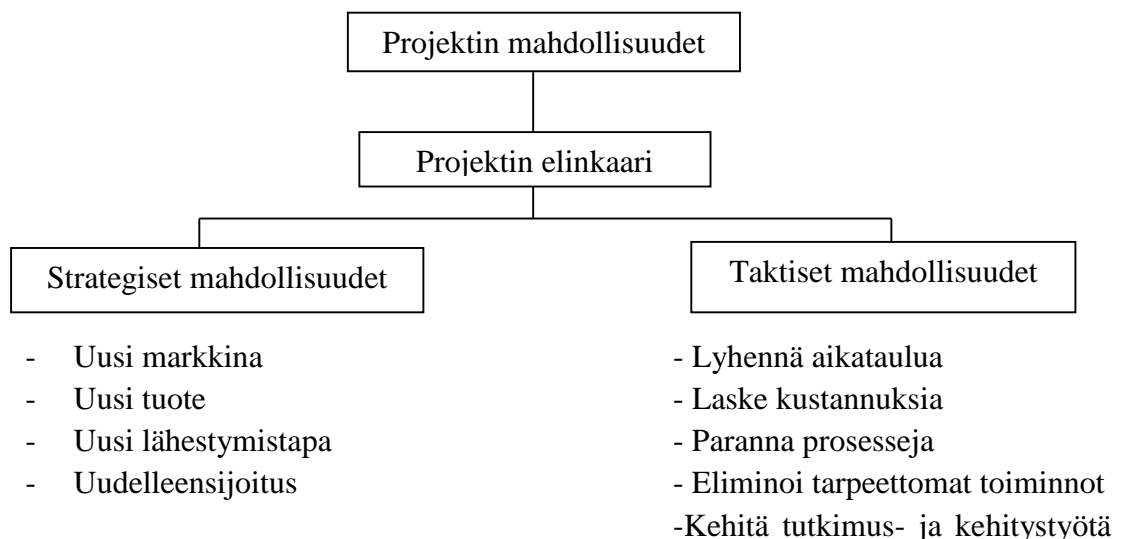
Hankesisältö on keskeinen osa toimintaa, mikä muodostuu vaiheittain. Perustajaurakointimallissa rakennuttaminen ohjaa toimintaa ja hankekehitystä tehdään rakennusprojektin valmistumiseen saakka. Hankkeiden ainutkertaisuus huomioiden liiketoiminnan puoli alkaa projektin mahdollisuuksien etsimisellä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kompromisseja tehdään projektien valitsimiseksi, jotka soveltuvat organisaation toimintaan. Projektien on oltava järkeviä liiketoiminnan kannalta perusteltuna. (Forsberg & Mooz & Cotterman 2000)

Liiketoiminta analysoi projektin sopivuutta tavoitteisiin nähden kuten:

- vaaditut investoinnit
- myynnin kannalta
- liiketoiminnalliset tavoitteet
- arvioitavat voitot
- toiminnan riskit

Hankkeen arviointi on usein ainutkertaisuuden suhteen ongelmallista ja edellyttää tarkkaa toimintaa, miten kyetään ennustamaan liiketoimintaan liittyvää sisältöä. Hankkeen arviointia esitetään oheisissa kuvissa mahdollisuuksien ja riskien kautta.



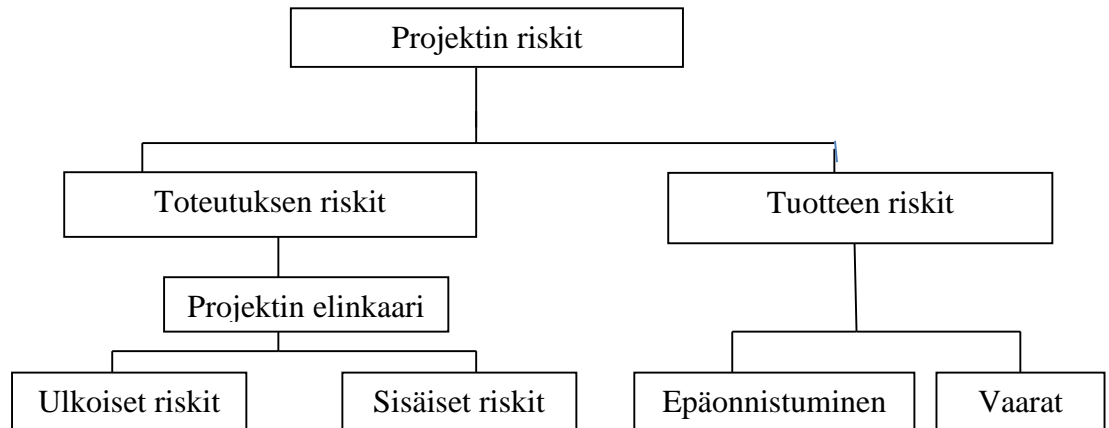
Kuva 11. Projektin mahdollisuuksien kaksi kategoriaa. (Forsberg & Mooz & Cotterman 2000)

Mahdollisuudet ovat edistyksen ja etenemisen mahdollisuuksia. Mahdollisuudet nähdään projektinhallinnassa tilaisuudeksi projektin tuloksen parantamiseen. Mahdollisuuksien ja riskien hallinta kuuluvat suunnitteluprosessiin. Hallinta vaatii erillisten ja yksilöllisten menetelmien käyttöä. Strategiset mahdollisuudet ovat kilpailukyvyyn kehittämisen alueita ja pitkäjänteistä työkenttää. Taktisia mahdollisuuksia käytetään kustannusrakenteen keventämiseen ja konkreettisia toimenpiteitä kilpailukyvyyn suhteen.

Yrityksen liiketoimintakentän osalta pohditaan uusia liiketoimen aloja strategisissa kysymyksissä. Uusia kehitystyökaluja ja teknologioita otetaan käyttöön prosessien parantamiseksi. (Forsberg & Mooz & Cotterman 2000)

Rakennushankkeissa yhä enemmän hankesuunnitteluvaiheeseen liittyy liiketoiminnalliset tavoitteet, arvioitavat voitot ja tehtävät investoinnit rakennuttamisen kilpailukyvyyn kehittämiseen. Hankkeiden hallinta ja päätöksentekoprosessit ovat projektin koko elinkaaren ajan työkohteena.

Toimialana rakentaminen on liiketoiminnan ulkoisten tekijöiden osalta vaativaa toimintaa. Strategisten yhteyksien tehokas toiminta vähentää ja estää liiketoiminnan riskejä. Sisäisen toiminnan osalta työkalut, resurssit, suunnittelu ja taidot ovat toteutuksen kannalta riskitekijöitä.



Kuva 12. Projektin riskin kaksi kategoriaa (Forsberg & Mooz & Cotterman 2000)

Hankinnan jakson aikana toiminta kohdistuu toimittajan hallintaan ja ominaisuuksiin. Projektin konseptiin etsitään parannuksia suunnittelijoiden ja tuottajien kanssa. Tyypillistä on liiketoiminnan vakuuttaminen ja reagointi markkinatilanteeseen. Liiketoiminnan puoli tarkastelee kilpailukykyyn liittyvää kokonaisuutta ja heijastaa hankinnan sekä toimituksen lähestymistapaa. Projektin elinkaaren kolme puolta liiketoiminta, budjetti ja tekniikka ovat kokonaisvaltaisesti esillä rakennushankkeen kilpailukyvyyn arviointia.

3.2 Kaavoitus ja sen lähtökohdat

Kuopion strategisen maankäytön suunnitelma visioi ja tarkastelee asuntotuotannon sekä työpaikkojen kasvua. Lisäksi suunnitellaan kehityksen mukaisia kasvualueita ja kaupunkirakenteen tavoitteita 2030-luvulle. Kuopion kasvusuunnitelmista on menossa kahdeksas 1960-luvulta. Kuopion uusi väestöennuste hyväksyttiin kaksi vuotta sitten. Kaupunkirakennesuunnitelman lähtökohta on väestöennuste. Kaupungin väkiluku noin 112000 on kasvusuunnassa. Kaupunkirakennesuunnitelmassa on hyväksytty kasvusuunnat ja asuminen sekä työpaikkojen laajenemissuunnat. Kehityksen suunnan edellytys on vahva vuosittainen kerrostalorakentaminen. Kaupunkirakenteen täydennysrakentaminen asuntorakentamisen painopisteenä on valittu erityiseksi painopisteeksi ja linjaukseksi. (Kuopion kaupunki 2015)

Keskeinen kaupunkialue käsittää Kuopion niemen, Sorsasalon, Vehmersalmen liittymän ja Heinlammin alueen. Tuleva ajanjakso on merkityksellinen kaupunkirakenteen kehityksessä. Kaupunkirakenteen kehitystyöllä ja rakentamisen ohjaamisella vaikutetaan ilmastomuutoksen hillitsemiseen sekä kasvihuonepäästöjen määrään.

Nykyisillä ratkaisuilla tavoitellaan yhdyskuntarakenteen monipuolistumista, väestön alueellisia muutoksia, rakenteen yhdentymistä ja laajenemiskehitystä. Tavoitteena ovat palvelurakenteen tehokkuus ja joukkoliikenteen kehittämisedellytysten rakentaminen. Maankäyttö- ja rakennuslain ohjausvälineenä toimivat valtakunnalliset alueidenkäyttötavoitteet, jotka linjaavat kaavoitusta ja maankäytön kehittämistyötä. Näin konkretisoituu yleistavoitteet ja kaavojen sisältövaatimukset valtakunnallisesta näkökulmasta MRL:n osalta. Tapauskohtaiset kaavan tehtävät ja olosuhteiden huomiointi sekä muiden tavoitteiden yhteensovittaminen ovat esillä eri alueiden käytössä. Valtakunnallisia alueidenkäyttötavoitteita tarkistettiin kuusi vuotta sitten.

Valtakunnallisilla tavoitteilla edistetään toimivaa ja eheytyvää alue- ja kaupunkirakennetta, elinympäristön laatua, yhteysverkostojen ja energihuollon toimivuutta. Lisäksi kulttuuri-, luonnon- ja rakennusperinnön säilyttämiseen vaikutetaan yhteisillä tavoitteilla. Tarkistuksen yhteydessä painottui muun muassa Helsingin seudun asuntotuotanto, liikenne- ja maankäyttö. (Kuopion kaupunki 2015)

3.3 Kaupungin suunnittelua vuoteen 2020

Strategia perustuu vahvaan kasvuun ja kehitykseen. Vision mukaan Kuopio on elävä ja kansainvälistynyt yliopistokaupunki, jonka kasvun ja kaupunkirakenteen kannalta strategisena tavoitteena ovat vahva ja monipuolinen elinkeinoelämä. Erityinen painopiste on tonttitarjonnan riittävyys ja monipuolisuus. Kestäviä tulevaisuuden tavoitteita ovat:

- Keskusta-alueen elinvoiman ja rakentamistehokkuuden lisääminen
- Omaleimaisuus lähiöiden ja keskustataajamien täydennysrakentamisessa
- Toimivuus ja kustannusvastaavuus joukkoliikenteen osalta
- Tehokas maankäyttö kuntarajoista riippumatta
- Liikennejärjestelmän ja palveluverkon suunnittelu

Alueen yhdentymistä tapahtuu kuntaliitosten kautta. Edellytyksiä luodaan kaavoituksella ja maa-alueiden hankinnalla asuntotuotannolle sekä elinkeinoelämälle. Kaupunkirakenteen tiivistämiseen ja tonttireservien kasvattamiseen panostetaan. Tarkka alueellinen ohjelmointi tehdään viideksi vuodeksi eteenpäin. Eri alueiden maankäyttöä ja rakentamisen etenemistä tarkastellaan kaavoituksen sekä suunnittelun osalta. Uusia rakentamisen alueita ovat ruutukaava-alueella Hatsalan alue ja Itkonien ranta-alue, Valkeisenlammen ranta-alue, Mölymäen alue sekä Kuopion useita lähiöalueita. Saaristokaupunki valmistuu suurelta osin 2030 mennessä, jonne sijoittuu maksimissaan 14000 asukasta. Meneillään ovat alueen viimeiset asemakaavatyöt. Kerrostalorakentamisen painopiste siirtyy saaristokaupungista Savilahden ja Savisaaren alueille. Niiden jälkeen laajempi alue on Neulaniemi.

Asuntotuotannon alueella on runsaasti vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia tulevana vuosina. Alueiden välillä tehdään priorisointia suhteessa toisiinsa toimenpiteiden ja aikataulun suhteen. Omakotitalojen laajat uudisrakentamisen alueet ovat Hiltulanlahdessa ja Vanuvuoren alueella. (Kuopion kaupunki 2015)

3.3.1 Asutusrakenteet ja kaupunkirakenne

Kokonaisvaltaisen ja pitkäjänteisen suunnitteluun panostaen kaupunki on kasvanut, laajentunut ja täydentynyt. Määrätietoinen työ, vahvat tavoitteet ja perusperiaatteet ovat tunnusmerkkinä kaavoituksessa ja asuntoalueiden suunnittelussa. Kaupunkirakenne on säilynyt suhteellisen tiiviinä, asuntoalueet viihtyisinä ja kaupungin palveluverkosto on tehokas sekä toimiva.

Kuopio on vahva joukkoliikennekaupunki ja keskeisellä kaupunkialueella ei ole asuntoaluetta ilman julkista liikenneyhteyttä. Vyöhyketarkastelun avulla on jäsennetty Kuopion kaupunkirakennetta, autokaupungin, joukkoliikennekaupungin ja jalankulkukaupungin eli keskusta-alueen vyöhyke. Tulevaisuuden tarkastelua tehdään vyöhyketiedon pohjalta. Rakenteen hajaantumista ja yksipuolisuutta vältetään.

Kaupunkirakenteen tiivistämistä on selvitetty korkean rakentamisen asuntotuotannolla Kuopion keskustaan ja sen tuntumaan sijoittuvissa projekteissa. Kaupunkirakenteen toimivuuteen ja maisemakuvaan korkealla rakentamisella on merkittävä vaikutus. Selvitysalue on asemakaavoitettua lähes kokonaan. Asuntotuotannon osalta rakentamisen tehokkuus nousee uudelle tasolle. Rakentamiseen liittyy kaupunkikuvallisia, toiminnallisia ja rakennusteknisiä vaatimuksia. (Kuopion kaupunki 2015)

3.3.2 Asuminen ja sen sisältö

Suomen kehityssuunta on asumisväljyyden suhteen lisääntynyt ja Kuopiossa keskimäärin asukkaalla on 38 asuineliötä käytettävissään. Asuntokunnan keskimääräinen koko on kaksi ja asuntokuntaa kohden on 74,4 neliötä huonetilaa. Kehityssuunta on yhden ja kahden henkilön asuntokuntien määrän lisääntyminen sekä väestön ikääntyminen.

Asuminen omistusasunnossa on lisääntynyt. Vajaa 60 prosenttia asuntokunnista omistaa asunnon ja saman verran asuntovaramasta on kerrostaloissa. Asuntotuotannon vilkastumisen myötä viime vuosina asuntorakentamisen tavoitteita on toteutettu. Täydennysrakentaminen ja laajenemisalueiden rakentaminen ovat samaa suuruusluokkaa.

Asuinhuoneistoalan osalta Kuopiossa johtava alue on omakotitaloasunnot. Työpaikkakehitys on positiivinen vuosittain, mikä vahvistaa asuntotuotantoa. Elinkeinojen rakennemuutos ja uudet kasvualat kuvaavat elinkeinoelämän monipuolistumista. (Kuopion kaupunki 2015)

3.4 Tonttitarjonta ja maankäytön mahdollisuudet

Kaupungin aktiivinen maapolitiikka on ollut vuosikymmenten toimintaa, johon sisältyy muun muassa maanhankintaa, maan luovutusta, hallinnointia, kaavoitusta ja yksityisten maiden rakentamisen edistämistä sekä toimenpiteitä. Maaohjelman päivittäminen on parhaillaan menossa ja edellinen hyväksytty ohjelma tehtiin vajaa kymmenen vuotta sitten. Peruslinjaukset ja lähtökohdat ovat osoittautuneet toimiviksi. Päivityksessä ohjelman muutoksia ovat alueiden erilaisuuden tunnistaminen ja erityispiirteiden huomiointi maapolitiittisissa toimissa. Täydennysrakentamisen ja kerrostalojen hissirakentamisen edistäminen ovat uuden ohjelman sisältöä. (Kuopion kaupunki 2015)

Tonttien hinnoittelu perustuu alueellisiin hintoihin ja hinnat ovat noudattaneet kohtuullisen käyvän hinnan periaatetta. Vuokraus on ollut pääasiallisesti tonttien luovutusmuotona tähän mennessä. Asuntotontin omaksi ostaminen on mahdollista talon rakentamisen jälkeen. Erityisen arvon kohteet, kuten rantatontit ja liikepaikat ovat myyty pääasiassa tarjouskilpailulla. Kaupungin tonttien vuosittainen vuokra on neljä prosenttia tontin arvosta. Valtion tukemassa asuntotuotannossa vuokra on viisi prosenttia. Vuokrat sidotaan elinkustannusindeksiin. (Kuopion kaupunki 2015)

3.5 Rakennuttaminen ja hankkeen hallinta

Yksittäisen rakennushankkeen tarkoituksena on tuottaa yrityksen toiminnan tarvitsema rakenne tai verkosto. Toimija voi olla myös yhteiskunta. Usein pääasiallinen tarkoitus on tyydyttää tilan käyttäjän muuttunut tilantarve. Rakennushanke voi saada alkunsa myös kiinteistösjoittajan aloitteesta. Tilantarve saatetaan tyydyttää vaihtoehtoisilla ratkaisuilla kuten:

- Rakennuttaminen omalle tontille tai rakennuspaikalle, joka on omistuksessa tai hankitaan rakentamista varten.
- Tilojen käytön tehostaminen, laajentaminen ja korjaaminen
- Tilat ostetaan
 - o asunto- tai kiinteistöyhtiön osakkeet.
 - o kiinteistö tai osa kiinteistöä.
 - o rakennusliikkeen tontti sille rakennuttavine rakennuksineen.
- Vuokraaminen
 - o tavallisella vuokrasopimuksella.
 - o kiinteistösjoittajalta kestoaltaan sopimuksen mukaan, joka rakennuttaa tilat.

Projektin eri vaiheissa on mukana useita osapuolia kukin omassa tehtävässä. Rakennuttamisessa eri tehtäviä organisoidaan eri tavalla, jonka tuloksena ovat suunnitelma-asiakirjat, projektista vastaavien ja viranomaisten päätökset sekä rakennussuoritukset.

Vaiheiden jatkumon osalta tehdään päätöksiä ratkaisuista, joilla hankkeen seuraavalle vaiheelle ja osatehtäville luodaan puitteet. Ennen hankepäätöstä tehdään tarveselvitys, jossa määritellään hankkeen tarpeellisuus ja tavoitteet. (Kankainen & Junnonen 2000)

Rakennuttaminen on markkinoilta rakennusinvestoinnin hankkimista, mikä tehdään hankesuunnittelun välineillä ja johtaa investointipäätökseen. Tilaaja tekee suunnitteluttamisesta ja ohjauksesta vastaavan rakennuttajakonsultin kanssa sopimuksen. Tilaajaorganisaation vastuuhenkilö tai -henkilöt valvovat hankkeelle asetettuja tavoitteita. Vastuuhenkilöt hyväksyvät myös rakennuttajakonsultin laatimat asiakirjat kuten suunnittelun ja ohjauksen työkalut eli raportit ja suunnitelmat.

Rakennuttamisen eri tehtävien perustaa ovat taustaselvitykset kuten omistajan kiinteistöstrategia ja käyttäjän toimintastrategia. Rakennuttajakonsultin ja tilaajan tehtävät sekä vuorovaikutus johtavat rakentamisen valmistelun kautta rakentamispäätökseen ja rakentamisen toteutusvaiheen jälkeen tilojen käyttöönottoon sekä takuutarkastukseen. (Kankainen & Junnonen 2000)

3.5.1 Hankesuunnittelu

Yksityiskohtainen selvitystyö tehdään hankekehitys- ja suunnittelutyön kautta. Rakennushankkeen lähtökohtana ovat perusteiden ja tarpeen sekä toteuttamismahdollisuuksien selvittäminen. Ne arvioidaan laajojen lähtötietojen perusteella. Hankkeiden sisällön suhteen hankesuunnitteluvaiheessa tehdään tarveselvityksen alustava tilaohjelma, määrittämään tilojen ominaisuudet ja hankkeen toteutusaikataulu. Hankesuunnitteluvaiheen osalta tiedot tarkennetaan rakennussuunnittelun suunnitteluohjeeksi.

Työ etenee ja rakennushankkeen osalta tehdään tarkat tavoitteet kuten laajuuden, laadun, kustannusten, ajoituksen, ylläpidon tavoitteet, rakennuspaikka ja toteutustavan suhteen. Lähtötietojen ja tavoitteiden välille pyritään löytämään tasapaino, jonka tuloksena syntyy hankesuunnitelma tilaajan investointipäätöstä varten. Investointipäätös tehdään rakennushanketta koskevien tietojen ja suunnittelun tavoitteiden perusteella. (Kankainen & Junnonen 2000)

Vaparaahoitteisessa suunnittelussa tilaajaorganisaatio ja rakennuttajakonsultin rajapinnat ovat yhteistyöalueita, jossa tehtävät limittyvät ja vaihtelevat yritysorganisaatioiden toimintatapojen mukaan. Hankesuunnitteluvaihe on asuntotuotannon kilpailukyvyyn kannalta luonteeltaan aikaa ja resursseja vaativa työ, mikä luo edellytykset strategisten liiketoimintatavoitteiden toteutumiselle. Hankesuunnitteluvaiheen suunnitteluohje tehdään arkkitehtonista ja teknistä suunnittelua varten, jotta suunnittelijat kykenevät laatimaan tavoitteiden mukaiset rakennussuunnitelmat.

Samassa yhteydessä tehdään hankebudjetti ja tarkennetaan rakennukseen tulevan toiminnan laajuus. Vaiheen osallistujia ovat omistaja, käyttäjä, rakennuttaja ja suunnittelijat. Käyttäjä määrittelee toiminnan lähtökohdat. Rakennuttaja toimii hankkeen sisällön, läpiviennin ja rakennustoiminnan asiantuntijana. Suunnittelijat kokoavat ja työstävät hankkeen pohjatietoja. Arkkitehti suunnittelee hankkeen tilaohjelman ja toimii yleensä rakennussuunnitteluvaiheen pääsuunnittelijana.

Ennakkosuunnittelussa tarvittaessa ovat mukana myös muut asiantuntijat:

- rakennesuunnittelija
- LVI -suunnittelija
- kustannussuunnittelija
- kiinteistöhoitoasiantuntija
- muut suunnittelijat

Tilaohjelmassa on esitetty kaikki huonetilat, joita edellytetään hankkeeseen.

Tiloille esitetään riittävän yksityiskohtainen selvitys rakennuksen toiminnoista ja niiden tarvittavista tiloista. Laadinnan yhteydessä esitetään tilojen ja rakennuksen ulkopuolisten sekä sisäpuolisten rakenteiden ominaisuudet. Lisäksi esitetään vaatimukset tekijöille kuten tilan korkeudet, ääneneristävyys, valo, sisäilmasto, sähkötekniikka, pintarakenteiden ominaisuudet, kaluste- ja varustetasot.

Rakennuspaikka on hankkeen toteutumisen kannalta yhä merkityksellisempi, josta tehdään muun muassa:

- Toiminnallinen selvitys, jossa ovat tontin muoto, koko, pinnanmuodostus, liikenneyhteydet, paikoitus, purettavat ja säilytettävät rakennukset ja laajentamismahdollisuudet.
- Tekninen selvitys sisältää tietoja kuten maaperä, pohjavesi, rakentamisen vaikutus naapurikiinteistöihin, vedenhankinta, viemäröinti, pintavesien hallinta, sähkö ja kaukolämpö.
- Kaavaselvitys kuvaa alueen kaavoitustilanteen, kaavamääräykset, rakennusoikeuslaskelman ja maa-alueeseen kuuluvat oikeudet kuten rasitteet.

Uudisrakentamisen ja korjausrakentamisen hankkeet eroavat sisällöltään. Luonnossuunnittelun merkitys korjausrakentamisen hankesuunnittelussa on ennakoivampaa.

Tilaohjelman sekä rakennuspaikan määrittämisen perusteella tehdään hankkeen puitteet ja lasketaan hankkeen tavoitehinta. Sisällön tekijöitä ovat kustannusvaikutukset, rakennuttajan kustannukset, tilaohjelman sisältö ja tilojen tavoitehinnat kalleusluokkineen. Toiminnan kautta arvioidaan ja tarkistetaan kannattavuutta. Budjetointi ja suunnittelusopimukset laaditaan tältä pohjalta sekä asetetaan hankkeen taloudellisuustavoitteet.

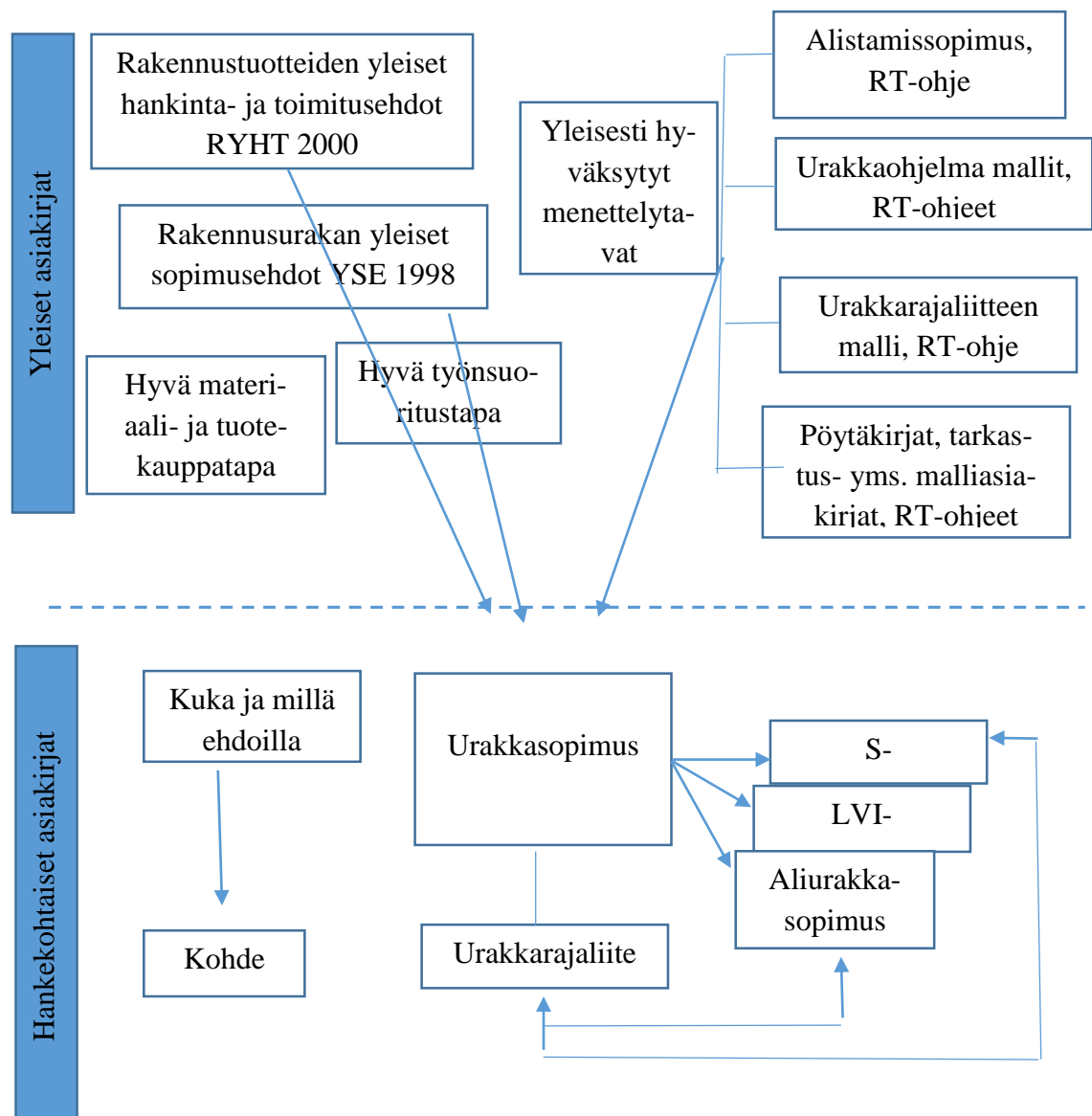
Aikataulu on hankkeen valvonta- ja hallintatyökalu. Aikataulun laadinnassa kullekin suoritusvaiheelle tehdään aikarajat. Hankesuunnitteluvaiheen tuloksena tehdään hankeohjelma ja päätös suunnittelun aloittamisesta. Hankesuunnitelman sisältö ovat kuten:

- tilaohjelma ja vaatimukset
- korjausrakentamisen korjausohjelma
- rakennuspaikkaselvitys
- hankebudjetti ja rahoitussuunnitelma
- suunnittelu- ja rakentamisaikataulu

Sijainti kaupunkirakenteessa ja projektin eteneminen edellyttää kokonaisvaltaista tarkastelua sekä sidosryhmätyöskentelyä päätöksenteon tueksi. (Kankainen & Junnonen 2000)

3.5.2 Rakennushankkeen hallinta

Projektin johtaminen ja rakennushankkeen toteutusvaiheen johtaminen ovat tietojen, taitojen, välineiden sekä tekniikoiden käyttämistä hankkeen ohjaamisessa. Rakennushankkeen prosessien hallinta ohjataan tilaajan hankesuunnittelutavoitteiden perusteella. Hankkeen taloudellinen tarkastelu ja siihen luotavien puitteiden lähtökohtana on suunnitelmallisuus. Lopputuotteen suunnittelu ja sen sisältö edellyttävät toimintaa sekä resursseja, mitkä dokumentoidaan. Taustalla ovat tilaajan, suunnittelijan ja urakoitsijan liiketoiminta-alueet. Taloudellinen ja tekninen hallinta sekä kilpailukykyinen valmistus tehdään sopimusten avulla, jota kuvataan ohessa taloudellisten asiakirjakokonaisuuden osalta.



Kuva 13. Urakkasopimuksen kaupalliset asiakirjat, (Kankainen & Junnonen 2014)

Rakennushankkeen hallinnan osalta asiakirja- ja järjestelmävalmiudet ohjaavat toiminnan sujuvuutta sekä parantavat liiketoiminta-alueen kilpailukykyä kehittämistä.

Kaupallisia asiakirjoja ovat muun muassa urakkasopimus, urakkaneuvottelupöytäkirja, rakennusurakan yleiset sopimusehdot, tarjouspyyntö, urakkaohjelma, urakkarajaliite, tarjous, määräluettelo ja muutostöiden yksikköhintaluettelo. Rakennustyön sisältöä, laatua ja suoritusta koskevia asioita kuvaavat tekniset asiakirjat.

3.5.3 Rakennushankkeen sopimussuhteet

Sopimusteknisen osaamisen tarve on lisääntynyt muun muassa hankkeiden monimuotoistumisen ja kilpailun kiristymisen vuoksi. Rakennusurakan menestyksellinen johtaminen ja läpivienti tehdään selkeillä hyvin laadituilla keskinäisillä sopimuksilla. Sopimustekninen osaaminen on keskeinen osa hankeosapuolten välistä yhteistoimintaa. Sopimusten keskeinen tarkoitus on omien oikeuksien ja velvoitteiden määrittäminen. Perustajaurakointi on tuotantomuoto, jolle on tunnusomaista, että rakennettavan kiinteistö- tai asunto-osakeyhtiön perustajana on rakennusliike. Rakennusliike suunnittelee, rakentaa, markkinoi kohteen osakeyhtiön osakkeita ulkopuolisille omistajille. Kuitenkin omistuksenpidätysehdoin rakennusliike säilyttää määräysvallan osakeyhtiössä koko rakennusajan. Rakentaminen tehdään urakkasopimuksen perusteella, jonka perustajaurakoitsija laatii rakennettavan osakeyhtiön välillä ja edustaa kumpaakin osapuolta. (Kankainen & Junnonen 2014)

Perustajarakennuttamisessa rakentamisen tekee perustajaosakkaasta riippumaton rakennusliike, mikä eroaa perustajaurakoinnista. Sopimusvapautta rajoittaa oikeustoimilaki, jonka perusteella oikeuslaitos voi kohtuullistaa kohtuuttomat sopimusehdot. Myös kuluttajansuojalainsäädäntö, kuten asuntokauppalaki (843/1994), kuluttajansuojalaki (38/1978) ja tuotevastuulaki (694/1990) vaikuttavat välillisesti rakennusurakkasopimusten sisältöön. Lisäksi Rakennusalan urakkakilpailun periaatteet (RT 16-10182) vaikuttavat sopimusehtoihin ja -prosesseihin, mitkä ovat rakennusalan järjestöjen keskenään sovitut. Myöskin rakennusurakkasopimukset perustuvat kokemuseräiseen taitotietoon. Sopimusosapuolet voivat vapaasti sopia sopimusten sisällöstä, kun lakiin perustuva erityissäännöstö puuttuu. Rakennusalan osapuolet helpottavat vakiosopimusehdoilla, rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998, sopimista ja rakentamisaikaista työskentelyä. Ehtoja käytetään saman sisältöisinä pää-, sivu- ja aliurakkasopimuksissa. Elinkeinoharjoittajien kesken sovituissa urakassa käytetään rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja. Asunto-osakeyhtiön tulkitaan olevan elinkeinoharjoittaja, jonka johdosta urakoitsijan välillä sovittavissa urakkasopimuksissa käytetään rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja. Käytön yleisyyden vuoksi rakennusurakan yleisillä sopimusehdoilla on merkitystä alan yleisenä käytäntönä. Käytön yleisyyden mukaan sopimuslauseiden tulkinnasta on tullut vakiokäytäntö. Yksilöllinen poikkeamamahdollisuus on mahdollinen perustelun kautta hyvässä rakennuttamistavassa rakennusurakan yleisten sopimusehtojen käytössä. Rakentamisen osapuolia ovat lisäksi käyttäjä, tilaaja, suunnittelijat, urakoitsijat, rakennustuote- ja materiaalitoimittajat sekä viranomaiset. Maankäyttö- ja rakennuslaki (132/1999) sekä -asetuksen mukaa rakennuttajalla on useita velvollisuuksia rakennushankkeen perustajana. Rakennus suunnitellaan ja rakennetaan säännösten, määräysten sekä rakennusluvan mukaan (MRL 119 §).

Urakkaohjelma on rakennusurakan hanke-ehto tilaajan toimesta ja se liitetään tarjouspyyntöön liitettäväksi sopimusasiakirjaksi. Urakkaohjelma sisältää hankekohtaisesti esitetyt kaupalliset ehdot ja keskeiset tiedot tilaajan sekä urakoitsijan välillä. Urakkaohjelmalla on merkitystä toiminnan menettelyssä. Se kuvaa urakan pelisäännöt ja sen avulla tilaajavoitto vaikuttaa keinoilla urakoitsijoiden toimintaan sekä torjuu ennalta urakkasuoritukseen liittyviä ongelmia. Urakkaohjelmalla tilaaja osoittaa itselleen tärkeät asiakohdat kuten urakoitsijan valinta ja urakka-aikaa koskeva vaatimus. Urakkaohjelma toimii tarjouspyyntö- ja sopimusasiakirjoissa asiakirjana, jonka tarkoitus olla kokoava ja täydentävä. Siinä selvennetään muun muassa vastuunjakoa, työmaaolosuhteita ja urakkahintaan vaikuttavia tekijöitä. Tilaaja voi tarkentaa myös sopimusehtoja tarkoituksenmukaisella tavalla. Urakkaohjelmassa huomioidaan seikat, jotka vaikeuttavat tai helpottavat urakoitsijan toimintaa poikkeavalla tavalla kustannuksia aiheuttaen.

Yhteistyön koordinointi hankkeeseen osallistuvien kesken sovitaan urakkasopimuksessa ja työkohteen yhteisissä tilaisuuksissa. Vastuu koordinoinnista on ensisijaisesti tilaajalla intressistä johtuen. Organisaation muodostamiseen tilaajan osalta vaikuttaa urakkamuoto ja urakkaohjelman erityismääräykset. Lisäksi urakan laajuus, vaikeusaste, aikataulu ja urakoitsijan laadunvalvonta vaikuttavat organisaation muodostamiseen. Oleellista on tilaajan kannalta toimiva valvontaorganisaatio. Urakoitsijan pääsuoritusvelvollisuus tehdään sopimusasiakirjojen mukaan. Työntulos ja luovutus tehdään sovittuna ajankohtana tilaajalle. Urakoitsijan suoritusvelvollisuus kytkeytyy tilaajan maksamaan sovittuun hintaan.

3.5.4 Materiaalihankinnat

Rakennushankkeen aliurakat kuuluvat rakennusurakan yleisten sopimusehtojen sopimuskenttään ja pelkissä materiaalihankinnoissa sovelletaan rakennustuotteiden yleisiä hankinta- ja toimitusehtoja (RYHT 2000), jotka jakaantuvat 24 kohtaan. Ehtoja käytetään rakennusurakoitsijoiden ja rakennustuoteteollisuuden välisessä rakennusmateriaalien, -tarvikkeiden ja -osien kaupassa. Rakennustuotteiden hankintaa koskevan sopimuslomakkeen RT 80257 on julkaissut Rakennustietosäätiö. Hankinta- ja toimitusehdot pohjautuvat YSE 1998 lisäksi kauppalakiin (355/1987). Rakennustuoteasetuksen mukaan noin 80 % rakennustuotteista on pakollisen CE-merkinnän piirissä. Rakennusurakoitsijan on varmistettava, että hankitut rakennustuotteet ovat kelpoisia. Niiden on täytettävä viranomaisvaatimukset ja oltava suunnitelmien mukaisia. CE-merkinnän ja vastaavan suoritustasoilmoituksen (DoP) arkistointivelvollisuus on rakennustuotteen valmistajalla. Rakennusalalla on käytössä betonielementtien yleiset toimitusehdot, hissien korjaus ja muutosehdot sekä rakennuspuusepänteollisuuden tarjouskaupan yleiset sopimusehdot. Valmisbetonin osalta RYHT-ehdot ovat perustana. Tuoteosakaupassa pyritään suunnittelun ja tuotannon yhdistämiseen. Tavoitteena ovat rakennuskustannusten alentaminen ja rakennusajan lyhentäminen. Tuoteosakauppa on toimintamalli, jonka mukaan myyjä ottaa kokonaisvastuun toimittamansa rakennuksen osan tuotesuunnittelusta, valmistuksesta ja asennuksesta. (Kankainen & Junnonen 2014)

4. RAKENNUSHANKKEEN KANNATTAVUUS

4.1 Tuotteen kilpailuedun kehittäminen

Markkinoilla menestyminen perustuu ympäristö- ja kilpailuolosuhteiden oivaltavaan sekä yritykselle keskeiseen osaamiseen perustuvaan liikeideaan. Kilpailustrategiaa toteutetaan liikeidea vahvistavalla tavalla. Liikeidean osatekijät ovat kohderyhmä eli segmentti, tuote ja tapa toimia. Liikeidean osista muodostuu yrityksen liiketoimintaa ohjaava voima. Pohjoismaisen liikeideakoulukunnan edustajat, Normann ja Rhenman määrittelevät ominaisuuksia ja osien suhteita kuten:

- Systeemi sopii yhteen.
- Liikeidea edustaa pitkäaikaista osaamista usein ylivoimaista osaamista.
- Se on pitkäjänteisen kehitysprosessin tulos, jota on vaikea jäljitellä.
- Menestyminen perustuu voimavaroihin, organisaatioon, tuotteisiin tai oikeaan segmentointiin. Se on usean osatekijän hallintaa ja yhdistelyä.

Amerikkalainen Abell painottaa yrityksen liikeidean kolmella tekijällä.

- Asiakasfunktiolla, mitä yritys pyrkii tyydyttämään eli asiakastarpeet.
- Asiakasryhmällä, segmenttejä tai asiakkaat, joita yritys pyrkii palvelemaan.
- Teknologialla, kuinka yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeet.

Resurssipohjaisen johtaminen on kokonaisvaltainen kilpailustrategia kehittää yrityksen kannattavuutta. Tällöin yrityksen resurssit ovat strategian valinnan peruslähtökohta. Suhteet tärkeimpiin tavarantoimittajiin, alihankkijoihin ja asiakkaisiin ovat myös yrityksen perusresursseja. (Anttila & Fogelholm 1999)

4.2 Hinta kilpailukeinona

Tuotteen tekijät ensi sijassa määräävät markkinoinnin kilpailukeinoja. Hinta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen katetuoton kautta. Se on vaikein alue markkinoinnin keinona tavoitellun tason suhteen. Hinnoittelualue vaihtelee rakennushankkeiden mukaan ja yritysten tuote-, viestintä- ja jakelupäätösten yhtenä tavoitteena on mahdollisuudet hinnan vapaampaan käyttöön kilpailukeinona.

Yrityksen hinnoitteluperiaate on arvoanalyysiperiaate, jonka pohjalta tuotteen kustannus-tekijät saadaan tuotteen hinnassa takaisin. Hinnan taso hinnoittelun mukaan on katehuomion kohde. Markkinalähtöinen hinnoittelu tehdään ostajien kokeman lisäarvon pohjalta. Markkinalähtöisen hinnoittelun kautta pyritään hinnan taso määrittämään mahdollisimman tuloksekkaasti ja markkinaympäristön mukaan. Kysyntälähtöisyys on hinnoittelun näkökulmana ja päätöksien tekemisessä huomioidaan yrityksen markkinaosuus sekä myyntivolyymi. (Anttila & Fogelholm 1999)

Omaleimaisuus ja erilaisuus ovat tuotteen kehittämisen kannalta tavoite, jotta hinnoittelu on helpompaa. Tuote on hinnoittelun tekijä niin mielikuvan kuin fyysisen merkityksen johdosta, joita käytetään hinnoittelun perusteina ja sisältöinä. Hinnoittelutilanteen osalta tuotteiden ylihinnoittelu tai alihinnoittelu ovat arvioinnin kohteena tuotteen suhteen. Vakiotuotteiden osalta kilpailutilanne on homogeeninen toiminnan suhteen ja vaikuttaa vahvasti tuotteen hinnoitteluun. Omaleimaisten tuotteiden osalta tilanne on päinvastainen, jolloin riskinä on tuotteiden alihinnoittelu. Millaiseksi tuotteen hinnoittelualue muodostuu, niin se vaikuttaa tuotteen kilpailukykyyn ja asiakkaan tuotearvostukseen. Hinta on merkittävä tekijä markkinoinnin kilpailukeinojen alueena, mikä merkitsee myös tuotteiden sisällön ja kehitystyön kannalta strategiatyötä.

Hinnoittelumahdollisuuksiin vaikuttaa tuotteen laadullisen erilaistamisen kustannukset, tuotedifferointi. Myös markkinarakenne ja asiakkaan laatumielikuvat ovat tekijöitä hinnoitteluun. Hintaratkaisujen tekemisen onnistuneesti tekee tehokas päätöksenteko-organisaatio ja vastuunjako näkyy toiminnassa. Tilanteiden muutoksia seurataan ja päätökset tehdään tuoreiden perusteiden kautta. Hinnoittelussa keskitytään tuotteisiin, joihin kannattaa panostaa ja jotka tuottavat resurssien käyttöön nähden. Alueita tarkastellaan, jotka vaativat toimenpiteitä organisaation toiminnan ja sisällön kannalta. (Anttila & Fogelholm 1999)

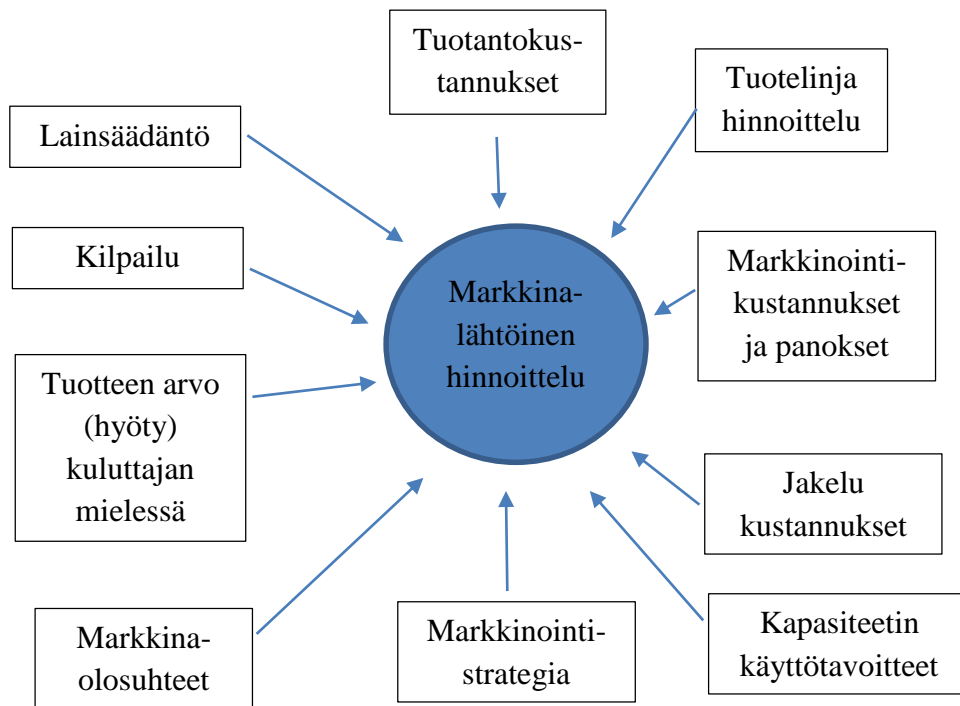
Tavaroiden ja palvelusten markkinoiden tarverakenteeseen sopeuttaminen ovat markkinaorientoituneiden ja asiakaskeskeisten yritysten toimintaa. Organisaation kasvaessa huomio kiinnittyy muihin tekijöihin. Myynti ja toiminnan sisältö kuvaavat kehitystä. Alueen arvioiminen on näkemystä vaativaa. Segmentointi on kilpailun kannalta oleellinen tekijä. Erilaistumisen kautta tavoitellaan kannattavuutta, joka ylittää toimialan keskimääräisen tason. (Karlöf 1986)

Yrityksen liiketoiminnan kilpailuedun kautta tavoitellaan tekijää, jossa ollaan parempia kuin kilpailijat. Tämän taustalla on perinpohjainen strategisen suunnittelun prosessi. Mahdollisuuksia ja markkinarakoja tutkitaan ja ymmärretään yrityksen kilpailua. Ainutlaatuisen kilpailuedun suhteen ollaan valppaana, ettei markkinatieto hävitä saavutettua etua. Se on usein vaikeasti määriteltävissä oleva arvo. (Brandt 1986)

Monet toimialat siirtyvät vaatimattomamman kasvun vaiheeseen nopeiden kasvukausien jälkeen, jota kutsutaan kypsyyskaudeksi. Se merkitsee aina alan yrityksille kriittistä ajankaksoa ja yritysten toimintaympäristössä tapahtuu perusteellisia muutoksia. Näitä muutoksia on vaikea huomata yritysten selvästi. Usein kun ne huomataan, niihin reagoiminen edellyttää mittasuhteiltaan strategiamuutoksia, joita yritykset eivät pysty ajankohdassa tekemään. Kilpailun painopiste muuttuu ja myyntiä kohdistetaan enemmän kokeneille vakiintuneille ostajille. Kilpailuissa kustannukset ja palvelu ovat huomion kohteena. Valmistus-, markkinointi-, jakelu-, myynti- ja tutkimusmenetelmät muuttuvat. Ostajien vaativuus, teknologinen kehittyneisyys ja kilpailu aiheuttavat muutostarpeet. Teknologisen kehityksen mukana kansainvälinen kilpailu lisääntyy, johon liittyy tuotteiden standardointia ja kasvavaa kustannustietoutta.

4.2.1 Markkinalähtöinen hinnoittelu

Yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta markkinaosuus ja myyntivolyymi kuvaavat toimintaa ja markkinalähtöinen hinnoittelu edellyttää strategiatyötä kestäväällä tavalla. Kilpailutilanne ja sen vaikutukset näkyvät liiketoiminnassa sekä sen sisällössä. Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät kuten edellä kuvattiin ovat toimialalla kilpailun kohteena.



Kuva 14. Markkinalähtöiseen hinnoitteluun vaikuttavat tekijät, (Anttila & Fogelholm 1999)

Markkinalähtöisessä hinnoittelussa omaksutaan laaja-alainen näkökulma ja useimmiten hinnoitteluperusteet ovat onnistuneita sekä markkinatilanteen suhteen pyritään olemaan edellä kilpailijoita. Hinnoittelun tarkastelu on kokonaisvaltaista näkemystä toiminnasta, toimintaympäristöstä ja liiketoiminnan strateginen suunnittelu ohjaa toimintaa. Hinta-laatu-suhde on tarkastelun osa-aluetta ja liiketoimintayksikön toiminnassa se on keskeinen kilpailutekijä. Liiketoiminnan kokonaisuus ja eri liiketoiminta-alueet vaativat erilaista lähestymistapaa sekä toiminnan kehittämistä.

4.3 Liiketoimintayksikön kehittäminen

Yritystoiminnan strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan luonne. Yrityskoko ja yrityksen kehitysvaihe ovat tyypillisen strategisen suunnittelun työkenttää, kun toimitaan liiketoimintaympäristössä. Yrityksiä johdetaan ja koordinoidaan liiketoimintayksiköissä.

Liiketoimintayksikön sisäiset strategiset yhteydet rakennetaan toiminnan kautta. Talouden ohjaus ja liiketoiminta-alueiden kilpailukyky ovat työn kohteena. Alueyksikön strategiset alueet ovat seuraavasti:

- Markkinointi
- Tuotanto
- Henkilöstö
- Tietohallinto
- Kehittäminen

Alueyksikön toiminnan painopistealueet vaihtelevat ja liiketoiminta-alueiden välillä on sisältöeroja. Markkinatilanne ohjaa vahvasti toiminnan puitteita ja sisältöä. Kannattavuuden parantaminen on yhä enemmän kokonaisvaltainen kysymys, mutta ratkaistaan tuotannon alueella. (Karlöf 1986)

4.3.1 Toimintajärjestelmätaso ja sen sisältö

Rakennushankkeen hankesuunnitteluvaihe on toimintajärjestelmätasolla tapahtuvaa työs-kentelyä. Se on luonteeltaan operatiivista ja strategista työtä. Päätöksentekoprosessi ohjaa hankkeen edistymistä ja niiden kannattavuus pyritään maksimoimaan. Hankesuunnitteluvaiheessa laadulla on suuri merkitys, mikä on kilpailutekijöistä rakennusosalalla tunnustettu ja arvostettu tekijä. Hankesuunnitteluvaiheessa ovat eri osaamisen alueet laajasti esillä insinööritaitojen lisäksi.

Laadun eri osa-alueet ovat erityisesti rakennushankkeen toteutusvaiheessa esillä, mutta kilpailukyvyn kannalta se on entistä vaativampi ja laajempi osa-alue liiketoiminnan kilpailukykyä. Tuotantoa ja rakennushankkeita tehdään kustannustehokkaasti laadusta tinkimättä. Hankesuunnitteluvaiheessa suunnittelun laatu ja myös tekninen laatu huomioidaan. Prosessien suunnittelua tehdään siten, että tähdätään toiminnan sujuvuuteen. Tehokkaat toimintajärjestelmät ovat kokonaisvaltaisen toiminnan etu. (Kankainen & Junnonen 2000)

4.4 Laadun osa-alueet

Rakennushankkeen laatu ja vaatimukset ovat määritelty alue. Rakennuslaki- ja -määräykset ovat lainsäädännön puitteita. Rakentamisen yleiset laatuvaatimukset kattavat rakennushankkeen eri osa-alueiden sisällön. RYL on alalla yleisesti hyväksytty hyvän rakennus- ja kiinteistönpitotavan kirjallinen kuvaus. Sopimusasiakirjat huomioivat yleensä kattavasti tekniseen laatuun liittyvät tekijät. (Kankainen & Junnonen 2014)

Hankkeiden laatusuunnitelma kattaa kokonaisvaltaisesti toiminnan sisältöä. Sillä varmistetaan laadunvarmistuksen rakentuminen ja toimiminen. Laatusuunnitelma täydentää laatukäsikirjaa, jossa työmaakohtaiset erityispiirteet huomioidaan.

Yhä useammin hankkeet ovat luonteeltaan ainutkertaisia, minkä johdosta hankesuunnitteluvaihe on merkityksellinen myös työmaan laadun kannalta. Laatuun liittyy muun muassa sopimusasioita, viranomaisluvut ja kohteiden suunnitelmat. Laadunvarmistus tehdään työmaan etenemisen mukaan, josta laaditaan tarkistusasiakirjat. Työvaiheet ja niiden dokumentointi ovat oleellinen alue laadunvarmistusta. Rakentamisen yleiset laatuvaatimukset ovat maanrakennuksen, talonrakennuksen sekä ylläpidon alueelta.

RYL-julkaisut julkaisuja uudistetaan, jotka ovat seuraavasti:

- MaaRYL 2010
- RunkoRYL 2010
- MaalausRYL 2012
- SisäRYL 2013
- TalotekniikkaRYL 2002
- KiinteistöRYL 2009
- InfraRYL 2006 ja 2010

Rakennushankkeen teknisillä suunnitelma-asiakirjoilla kuvataan kohde, joita ovat rakennus- ja työselostukset sekä piirustukset. Rakennuskohteen ominaisuudet, rakennusosarakaisut, käytetyt rakennustarvikkeet ja laatuvaatimukset esitetään hankkeen rakennusselostuksessa. Rakentamisen yleisiä laatuvaatimuksia uudistetaan alan kehittymisen myötä ja Rakennustieto Oy:n julkaisut kattavat toimialaa laajasti. (Kankainen & Junnonen 2000)

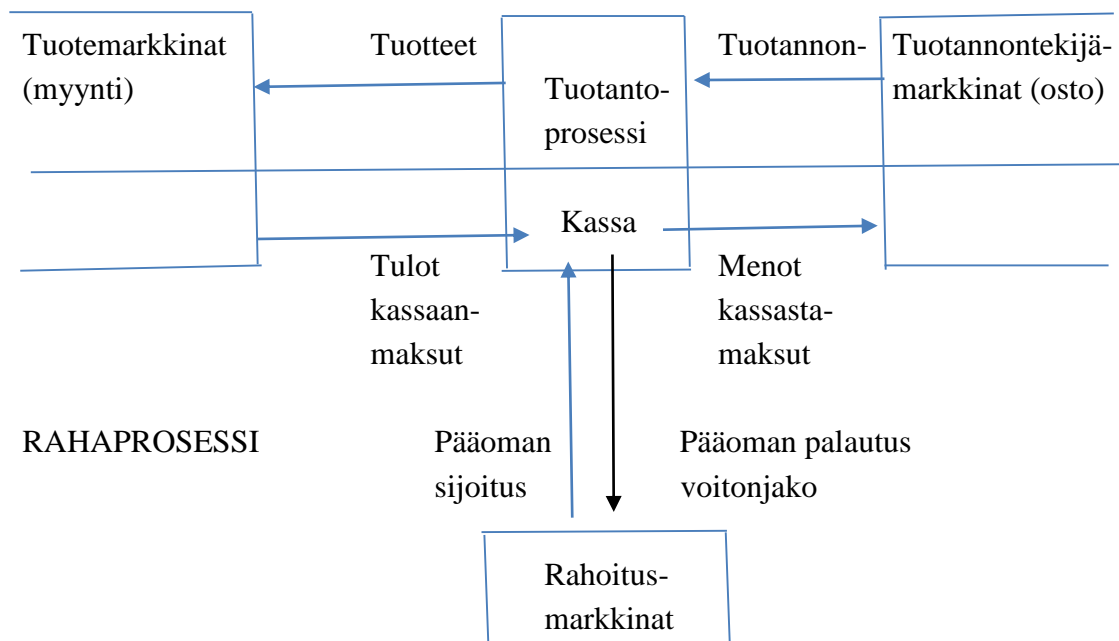
Tuotantotaloudellisena käsitteenä laatu viittaa tavara- ja palvelutuotteiden määrättyihin ominaisuuksiin, joilla on tuotantokustannusten ja asiakastyytyväisyyden kannalta merkitystä. Tuotantoprosessien täydellinen hallinta on osoittautunut mahdolliseksi. Niinpä laatujohtamisessa käytetään tilastollisia menetelmiä, joiden avulla hallitaan satunnaisesti käyttäytyviä prosesseja. Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta parantuva tekninen laatu vähentää virheiden aiheuttamia kustannuksia. Toisaalta tekninen ja interaktiivinen laatu parantaa asiakastyytyväisyyttä, mikä lisää toiminnan suhteellista volyymia ja parantaa hinnoittelua. (Lehtonen 2004)

Asiakirjajärjestelmän osalta rakennusurakkasopimus muodostuu allekirjoitetusta sopimuksesta ja liiteasiakirjoista, joita noudatetaan rakennushankkeessa. Sopimusasiakirjat käsittävät rakennusaikana erillisillä sopimuksilla liitetyt asiakirjat. Kaupallisiin asiakirjoihin kuuluvat sopimuksen asiakirjat taloudellisista ja juridisista sisältöä koskevista asiakirjoista, jotka sopimuksessa tai sopimusehdoissa ovat lueteltu kaupallisiksi asiakirjoiksi. Tekniset asiakirjat sisältävät vastaavasti rakennustyön sisältöä, laatua ja suoritusta koskevat asiakirjat. Suunnitelma-asiakirjat koskevat rakennushankkeen sisältöä, laajuutta ja suoritusta. Näitä ovat myös määrä- ja mittaluettelot sekä urakkarajaliite. Urakkasopimuksen tekemisessä vallitsee sopimusvapausperiaate, joka oikeuttaa sopijapuolet itse määrittelemään sopimuksen sisällön. Rakennusalan urakkasopimukset tehdään yleensä järjestöjen yhteisesti laatimien ja hyväksymien vakioasiakirjojen kuten urakkasopimuslomakkeiden sekä rakennusrakan yleisten sopimusehtojen avulla. Urakkasopimuksen liiteasiakirjat ovat aikojen kuluessa kehittyneet asiakirjajärjestelmiksi. (Kankainen & Junnonen 2014)

4.5 Hankkeiden talouden hallinta

Yrityksen rahavirrat ovat laskentatoimen keskeinen osa-alue. Yrityksen tuotantoprosessia kuvaa reaali prosessi, jossa liiketoiminnan kannattavuus pyritään maksimoimaan. Hankkeiden käynnistyspäätökset tehdään vapaarahoitteisessa asuntotuotannossa markkinaehtoisen toiminnan perusteella. Rakennushankkeet etenevät monivaiheisen prosessin kautta.

REAALIPROSESSI



Kuva 15. Yrityksen talousyksikkö, (Lehtonen 2004)

Yrityskohtainen toiminta ja alan toimintatavat kehittävät kilpailukykyisiä ratkaisuja. Toiminnan pääomavaltaisuudesta johtuen talouden suunnittelu ja rahoitusratkaisut ovat päätöksenteon keskeinen osa-alue. Rakennushankkeiden kannattavuutta seurataan laskentatiedon perusteella ja yrityksen sisäinen laskentatoimi ohjaa toimintaa. Reaaliprosessin kehittämisen kautta hankkeiden kannattavuudet parantuvat.

Muun muassa ostotoiminnan huomiointi on merkittävä kilpailutekijä kustannuskehityksen osalta. Hankintojen kilpailuttaminen ja oikea-aikaisuus parantavat tuotto-odotuksia. Tuottavuuden parantaminen ja sen huomioiminen hankesuunnitteluvaiheessa kasvattaa toiminnan tuotto-odotuksia. Kustannuslaskenta on sisäisen laskentatoimen alueena kannattavuuden parantamisessa oleellinen alue, jonka sisältökysymykset ovat esillä laajasti liiketoiminnan alueella.

Yrityksen johtaminen vaatii tarkkaa tietoa siitä, miten eri tuotteet ja asiakkaat vaikuttavat liiketoiminnan kannattavuuteen. Kustannuslaskenta perustuu yrityksen toimintojen ja toimintoketjujen sisältöön. (Lehtonen 2004)

Yrityksen tehtäväkokonaisuus kuten valmistusvaihe ja asiakastilaus tulevat hahmotettua. Tulojen osalta tehtävä seuranta on suoraviivaista. Tuotannontekijöitä ei kuitenkaan aina hankita suoraan jonkin tilauksen toteuttamiseen, vaan tilanteen mukaan ohjataan resursien käyttöä. Tähän tarvitaan kustannuslaskennan menetelmiä. Kustannuslaskenta palvelee samalla myös kilpailukyvyn kannalta oleellista hinta- ja kustannustietoa. Yrityksen liikevaihdon kertymä ja kustannusrakenteet muuttuvat sekä kiinteät kustannukset luovat yrityksen talouden hallinnan katelaskennan perusteet. Lyhyen aikajänteen päätöstilanteissa kustannukset jaetaan kiinteisiin ja suoritemäärän mukaan suoraviivaisesti muuttuviin kustannuksiin.

Sisäinen laskentatoimi on strategisen suunnittelun alueella ja pääomavaltaisen toiminnan keskeinen tekijä. Tuote- ja asiakaskohtaisten kustannusten selvittäminen ovat toiminnan mittaamisen aluetta, mikä on kannattavuuden kehittämisen kohteena. Tuotannonohjauksen kannalta kustannus- ja tuoterakenteen sisältö kertovat raaka-aineiden tarpeen sekä tuotantovaiheiden kuormituksen. (Lehtonen 2004)

Rakennushankkeiden osalta kustannuslaskenta on monimutkaista ja ohjeistettua. Rakennustuotanto ja sen tuotannonsuunnittelu ovat laaja tietopaketti tuottavuutta, laatua sekä työturvallisuutta hyvän rakennustavan mukaan. Rakennusosalalla yleisesti käytössä olevat Talo 90, 80 ja 70 nimikkeistöjärjestelmät ohjeistavat teknistä tietoa hankkeiden kustannuslaskennassa.

Rakennusalan toimintamalli perustuu suurelta osin urakkarakenteeseen ja sopimustekniset kysymykset ovat merkittävästi hankkeiden perustana. Rakennusalan yleiset sopimusehdot YSE ohjeistaa toimintaa. Rakentaminen tehdään usein aliurakoitsijoiden toimesta. Näin ollen hankkeiden osalta tuotantovaiheen kilpailuttaminen on kustannuslaskennan ja myös hankesuunnitteluvaiheen työn kohteena. Päätoteuttaja vastaa rakennuttajan hankkeen valmistumisesta kokonaisvaltaisesti. Hankkeen aloituspäätökset tehdään hyvissä ajoin ja ennakkosuunnittelun merkitys kilpailukyvyn kannalta on ratkaisevaa. (Kankainen & Junnonen 2000)

4.5.1 Hankkeiden päätöksentekoprosessi

Liiketoimintayksikön osalta kannattavuuden kehittämisessä keskeisessä asemassa ovat laskentamenetelmät sisäisen laskentatoimen alueelta. Rakennushankkeiden osalta laskenta pohjautuu luonnos- ja tarjouslaskentaan hankevaiheen mukaan. Vaparaahoitteinen asuntotuotanto tehdään suunnitelmien ja sopimusten perusteella. Käytännöt poikkeavat kilpailu-urakoinnista ja toiminnan sisältö vaihtelee hankekohtaisesti. (Kankainen & Junnonen 2000)

Tarjouslaskentaa tehdään Talo 80-nimikkeistöjärjestelmän mukaan pääryhmittäin, jonka mukaan rakentamiskustannukset ovat jaettu alueittain:

- 0 Rakennuttajakustannukset
- 1 Maa- ja pohjarakennus
- 2 Perustukset ja ulkopuoliset rakenteet
- 3 Runko- ja vesikattorakenteet
- 4 Täydentävät rakenteet
- 5 Pintarakenteet
- 6 Kalusteet, varusteet ja laitteet
- 7 Konetekniset työt
- 8 Työmaan käyttökustannukset
- 9 Työmaan yhteiskustannukset

Asuinkerrostalojen osalta rakentamisen sisältö ja rakentamispaikka vaikuttavat hankkeen kustannuksien muodostumiseen. Tarveselvitys- ja hankekehitysvaihe muodostavat valtaosan kustannusten määräytymisestä. Kilpailukyvyyn kannalta vapaarahoitteisessa asuntotuotannossa hankekehitysvaiheen kustannuslaskennalla ja kehitystoiminnalla parannetaan kannattavuutta sekä kilpailukykyä. (Kankainen & Junnonen 2000)

Ainutkertaisuudesta ja toimintamallista johtuen kustannuslaskenta eroaa tarjouslaskennan tarkkuudesta, mutta pääryhmien mukaan tehty laskenta toimii usein samalla alueella. Korttelitason suunnittelu ja tuotannon kysymysten ennakointi parantavat toiminnan sisältöä. Rakennuttajakysymyksiä selvitetään, joihin liittyvät muun muassa maankäyttö- ja tonttiasioiden taloudelliset ratkaisut. Vapaarahoitteisen asuntotuotannon ennakkosuunnittelun kautta tehdään hankebudjetit ja valmistellaan ne päätöksenteon tueksi. Taloudellisten edellytysten varmistaminen ja käynnistyspäätösten ennakointi ohjaavat hankesuunnittelua. Rakennuttamisen myötä ensin tehdään tontin hankintapäätös ja aloitetaan luonnossuunnittelu. (Kankainen & Junnonen 2000)

Kilpailuedun valinta on liiketoiminnan tärkein strategian elementti. Oleellista on yltää kilpailijoiden saavuttamaa tasoa parempaan asiakastytyvyyteen ja sen kautta hallita asemaa. Näin tavoitellaan sitä, että liikevoitto on korkeampi kuin toimialan keskimääräinen liikevoitto. Valinta voi vaikuttaa tarjonnan sääntelyyn ja markkinoiden valintaan. Se voi ulottua myös yrityksen investointirakenteeseen. (Karlöf 1986)

Kannattavuutta analysoidaan suhteessa toimialaan ja sille asetetaan selkeät tavoitteet. Tulosvaatimuksia voidaan määrittää myös muilla tavoin, jotka ovat numeerisena täysin yksiselitteisiä. Erilaiset tunnusluvut mahdollistavat liikeyksiköiden vertailemisen toisiinsa toimialasta riippumatta. Näitä ryhmiä ovat esimerkiksi toiminnallinen taitavuus ja strateginen vetovoima. Liiketoimintayksiköt tavoittelevat toiminnallista erinomaisuutta. Kannattavuuden parantaminen edellyttää kustannustietoista toimintatapaa, pääomien tehokasta käyttöä ja tuotteiden sekä palvelujen markkinointia. (Karlöf 1986)

5. LUJA EMPIRIA

5.1 Liiketoiminnan kilpailukyky

Yrityksen liiketoimintastrategian mukaan asuntorakentamisen kilpailukykyä vahvistetaan. Yrityksen vahvuutena on monipaikallisuus ja toiminta rakennusosalalla. Lujatalo Oy:n liiketoiminta-alueita ovat seuraavasti:

- Perustajaurakointi
- Korjausrakentaminen
- Uudisrakentaminen
- Liike- ja toimitilat

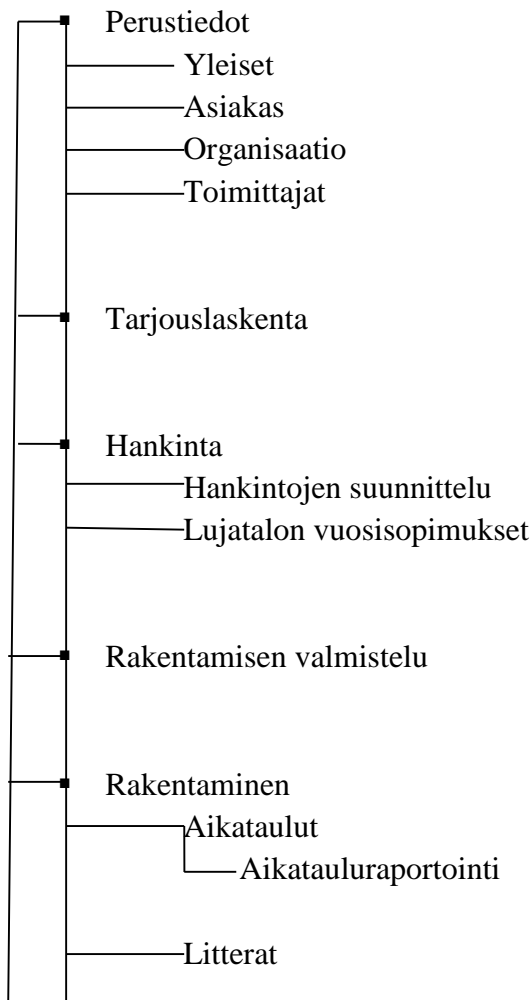
Lujatalo Oy:n alueyksiköitä Suomessa on seitsemän ja yrityksen liikevaihto on 350 miljoonaa euroa. Yrityksessä työskentelee vajaa tuhat rakentamisen ammattilaista. Tutkimus tehdään Itä- ja Keski-Suomen alueyksikön alueelta perustajaurakoinnista, jonka kannattavuutta halutaan entisestään parantaa.

5.2 Asuntotuotannon hankkeet

Tutkimuksen empiirisen osan aineistona on rakennushankkeita, jotka ovat toteutuneet vuoden 2003 alusta alkaen ja kaksi käynnissä olevaa kohdetta. Tutkimuskohteet ovat Kuopion keskusta-alueella toteutuneita asuntokohteita. Toteutusvaiheen hankekokoaisuus on keskustan täydennysrakentamisalueella. Alueelle on tehty asemakaavan muutos 2000-luvun alkuvuosina, jossa rakennettavat korttelit sijaitsevat. Kaupunki on tehnyt alueelle esirakentamisvaiheen ja toisen vaiheen rakentaminen käynnistyi marraskuussa. Kaupungin ympäristöpalvelualue on järjestänyt rakennettavista rantatonteista tarjouskilpailut. Tutkimus sisältää korttelialueen hankesuunnittelua kilpailun perusteella ja kahdeksan aiemmin tehtyä kohdetta, joissa valmistettujen asuntojen määrä on vaihdellut 22 – 70 välillä. Tutkimuksen tavoitteen mukaan liiketoiminnan kannattavuuden edelleen parantamiseen haetaan toimenpide-ehdotuksia. Kohdetiedostot ovat Lujatalon sovellusarkkitehtuuria ja kuuluvat yrityksen IT-kehityksen painopistealueeseen lainsäädännön asettamien vaatimuksien mukaan. Kohdetiedoston sisällön ja muun yrityksen aineiston pohjalta tutkitaan kohteiden sisällöt asiakirjojen, suunnitelmien ja tarjouslaskentatietojen perusteella. Suunnittelu ja rakennuttaminen vaihtelevat kohteen mukaan. Toimintajärjestelmä tukee järkevää liiketoimintaa ja kokonaisuuden hallintaa. Tutkimuksen osalta toiminnan sisältö ja rakenne ovat keskeinen osa-alue. Hankkeiden kustannusten muodostuminen selvitetään ja tutustutaan toiminnan eri vaiheisiin.

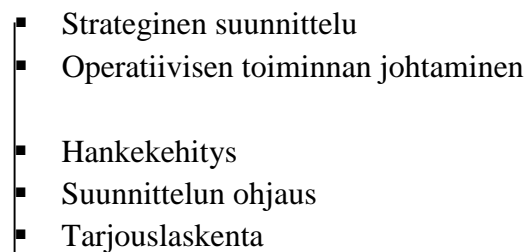
Yrityksen toimintajärjestelmä on tiedonhankinnan peruslähtökohta, jota kuvaa oheinen kaavio.

Kohdetiedosto Lujatalo



Lujatalo toimintajärjestelmä

Prosessikaavio



Kuva 16. Osakuvaus hanketoiminnan sisällöstä.

Havaintoaineiston perusteella haetaan tietoa toiminnan nykytilasta ja kehityssuunnasta. Ennakkosuunnittelun osalta tutustutaan hankekehitykseen ja kohteiden myyntiin. Tiedonhankinta tehdään kohteiden toimintaympäristössä ja tarvittavilta osin yrityksen tietokannassa. (Yrityksen toimintajärjestelmä 2015)

Toteumatiedot ja tavoitearviot perustajaurakkakohteiden litteratiedoista ovat kustannus- sisältöä sekä toiminnan kuvaamista. Hankinnat ja siihen liittyvä sopimustoiminta ovat merkittävä osa yleis-, sisävaihe- ja luovutusvaihe aikataulun toteutusta. Tutkimustyön tekemistä selventää käynnissä olevat kohteet. Kortteliin rakennetaan asuntoja viidelle tontille. Asunnot sijaitsevat omarantaisella tontilla keskustan tuntumassa.

Liiketoiminnan toimintaa tutkitaan tutkimuksen edellyttämässä laajuudessa. Toiminnan kannalta ennakkosuunnittelu on ensiarvoista ja sitä kuvaa prosessikaavio.

Prosessikaavio – hankekehitys

Markkinointipäällikkö	Perustajaurakointi	Selvitä tarvittavat lupamenettelyt
Projektipäällikkö	Hankekehitys	Kokoa luonnosvaiheen lähtötiedot

Kuva 17. Perustajaurakointi, toimintajärjestelmä

Toimintajärjestelmän mukaan hankekehitys on perustajaurakoinnin alkuvaihetta ja asuntokohteiden liiketoiminnan ennakkosuunnittelua sekä markkinointia. Hankekehitys on kokonaisvaltaisesti toiminnassa asuntojen valmistumiseen saakka. Rakennuttamisen osana alueena hankekehitys on ennakkosuunnittelussa hankkeiden kannattavuuden parantamisen oleellinen alue. (Yrityksen toimintajärjestelmä 2015)

5.3 Rantakerrostalotonttien tarjouskilpailu

Kaupungin keskustan alueella sijaitsevien tonttien tarjouskilpailut ovat järjestetty kahdessa vaiheessa. Tonttien alin hyväksyttävä hinta vaihtelee 1.622.500 – 1.952.500 välillä. Tonttien 297-3-44-1, -2, -3, -4 ja 297-3-44-5 kesken on sovittu rasitteista allekirjoitetussa rasitesopimuksessa. Tonttien ostajat sitoutuvat tekemään yhteistyötä tarvittavilta osin. (Kuopion kaupunki 2012)

Tonttien rakennusalat kytkeytyvät toisiinsa pohjoisreunalta muodostaen yhtenäisen rakennusmassan. Rakennukset ovat pohjoisreunalta neljäkerroksisia. Tonttien 1 ja 5 rakennusoikeudet ovat 2400+ 550 k-m² ja tontit 2-4 ovat 3000+ 550 k-m². Korttelin pinta-ala on 12152 m² ja rakennusoikeus 16 550 k-m² (e=1.36), minkä perusteella hankkeiden suunnittelu tehdään. (Kuopion kaupunki 2007)

Kaupungin toimesta ranta-alueen kolmivaiheinen esirakentaminen valmistuu 2017 vuoden puolella.

Korttelialueessa 297-3-45 on kolme tonttia, joiden rakennusoikeudeksi on merkitty 1800+ 2100 k-m² ja rakentaminen tapahtunee samalla periaatteella. Korttelin pinta-ala on 9485 m² ja rakennusoikeus on 11700 k-m² ($e=1.23$). Kortteliin valmistuu noin 150 asuntoa ja hankkeen arvo on 50 miljoonaa euroa. (Kuopion kaupunki 2007)

5.4 Lujatalo Oy case

Empirian tutkimuksen tarkoituksena on rakennushankkeiden kannattavuuden edelleen parantaminen. Kuten edellä on kuvattu, tutkimusta lähestytään case-tutkimuksen osalta liiketoimintayksikön tasolla. Kyseessä on Itä- ja Keski-Suomen alueyksikkö. Taustalla on Lujatalo Oy strategiaohjelma kannattavuuden edelleen parantamiseen. Tutkimuksessa ei tutustuta muiden alueyksiköiden toimintaan. Liiketoiminta-alueena ovat vapaarahoitteiset asunnot ja tutkimus tehdään Kuopion perustajaurakointin kohteista. Havaintoaineisto on liiketoimintayksikön perustajaurakointimallin sisällöstä. Asuntotuotanto on alueyksikön yksi vahvoista liiketoiminta-alueista.

Tutkimustyön perustaa kohdetiedostoa kuvataan osin edellä. Sisältö kerätään liiketoiminta-alueelta monipuolisesti ja konkreettisesti. Aineistoa tutkitaan laadullisesti. Sisältö täydentyy tutkimuksen aikana. Talouden osalta hankesisällön kustannusrakenne kootaan. Muuta aineistoa ovat muun muassa hankkeiden työselitykset, laatusuunnitelma, suunnitelmat, rakennuttaminen sopimuksineen, kustannuslaskenta ja toteutusvaiheen aikataulutus, sopimukset, urakkarajaliitteet, kustannusarvio, työmaan seurantaraportti, hankintojen seuranta sekä aloitus- ja loppupalaverit. Rakennushankkeen etenemiseen tutustutaan materiaalihankintojen näkökulmasta ja hankkeen aikataulutukseen. Hankkeen kokonaiskuva selvitetään ja työn eteneminen. Toteutusvaiheessa olevien kohteiden kautta tutustutaan urakointin nykykäytännön toimintaan luovutus-, yleis- ja sisävaihe aikataulun osalta tutkimustyön laajuudessa.

Litterakohtaisen laskennan liiketoiminta-alueen tarkastelua tehdään hankesuunnitteluvaiheen kohteesta, sen kustannuksista ja tuotto-odotuksista. Aiemmin tehdyt hankkeet ovat luonteeltaan pääosin ainutkertaisia. Asuntotuotannon vahvistumisen myötä kannattavuuden kehitystä voi arvioida aineistosta. Kohteiden osalta empiirisen osan ajankohta tutkimuksen näkökulman suhteen ajoittuu hyvin. Tutkimus painottuu ennakkosuunnitteluun ja hankekehitysvaiheeseen. Empiirisen vaiheen aikana tehtiin diplomityöstä yksi välinäyttö ja tarkennettiin aihealuetta teollisuustalouden mukaisesti. Sen huomioiminen työn sisällössä ja case-osuuden tuloksissa ilmenee. Hankekehitysvaihe tekee hankkeen puitteet, laajuuden ja tukee päätöksentekoa. Perustajaurakointimalli on joustava toimintatapa toiminnan kehittämiseen. Yleisen kehityssuunnan mukaan omakehittäisyys rakennushankkeissa lisääntyy.

Hankkeiden sopimukset, aliurakointi ja kilpailuttaminen ovat keskeisesti empiirisen osan aineistoa. Liiketoiminta-alueen sidosryhmistä tutustutaan tontinhankintaan, kaavoitukseen ja alueen asiantuntijoihin.

5.4.1 Perustajaurakoinnin liiketoiminnan alue

Perustajaurakointimallissa perustetaan yhtiö ja hankekohtaisten tavoitteiden perusteella tehdään asuntokohteiden markkina-analyysit. Rakennuttamisen kautta johdetaan hanketta ja se alkaa tontinhankintapäätöksellä. Luonnossuunnittelun kautta tehdään markkinalähtöisten ja omakehitteisten rakennushankkeiden sisältöpuitteet. Suunnitteluttaminen käynnistyy sidosryhmäyhteistyön ja sopimusten tekemisellä. Prosessit vaihtelevat hankekohtaisesti ja ovat olennainen osa ennen rakennushankkeen aloituspäätöstä. Kohteiden osalta tehdään hankelaskenta ennen aloituspäätöstä. Kilpailukyvn kannalta pyritään tekemään hankkeita, joilla liiketoiminnan tulokset paranevat. Rakentamisen valmistelu tehdään päätoteuttajan kanssa. Innovatiivinen suunnittelu parantaa kilpailukykyä.

5.5 Laadullinen tutkimus

Liiketoiminnan kannattavuuden parantamisen osalta sisäisen laskentatoimen alue ja hankekohtainen laskenta ovat tutkimustyön kohteena. Liiketoimintastrategian mukaan asuin-kerrostalojen toimintaa vahvistetaan. Liiketoimintayksikön alueella vapaarahoitteinen asuntotuotanto on vahvaa. Alueyksikön toimintaa kuvaavat laaja osaaminen ja toimintatausta. Käynnissä olevat kohteet ovat uudentyyppisiä kokonaisuuksia. Aiemmin tehdyt havaintokohteet ovat lähes kaikki keskustan täydennysrakentamisen asuin-kerrostaloja.

Taulukko 2. Perustajaurakkakohteet 2003 – 2013, perustiedot.

	A	B	C	D	E	F	G	H
Vm3	6175	6044	11001	8546	17435	11001	27557	9815
Kpl	24	22	36	26	57	31	70	21
Kem2	1940	1840	3219	2355	4230	3157	6530	1772

Toimintatapa ja hankesisältö ovat saman tyyppisiä. Havaintoaineistoa analysoidaan liiketoimintayksikön toimintatasolla. Alueyksikön alueella perustajaurakointi on kasvusuunnassa. Rakennushankkeiden henkilöstö ja tuotanto ovat keskeinen osa-alue. Markkinoiden nykytilanne ja käytössä olevat IT-järjestelmät kartoitetaan rakennushankkeiden osalta.

Hankesuunnitteluvaiheen sisältö liittyy rakennuttamiseen ja toteutusvaiheeseen. Käynnissä olevat kohteet ovat ainutkertaisia ja uudentyyppisiä erikoisen sijainnin mukaan. Kohteet ovat valmistuneet aikataulussa suunnitelmien mukaan ja seuraavaan tehdään hankesuunnittelua.

Täydennysrakentamisen toteutuskohteena tonttikilpailun myötä rakentamista tarkastellaan niin korttelikohtaisesti kuin tonttikohtaisesti. Se luo mahdollisuuden uudistaa perustajaurakoinnin yhteistyötä ja liiketoiminnan sisältöjä sekä toimintaa kilpailukykyisempään suuntaan. Rakennuttajan ja päätoteuttajan välinen toiminta on joustavaa.

Henkilöstön resurssit, suunnitelmien sisältö, hankevaiheiden ennakkosuunnittelu ja rakentaminen ovat sujuvaa. Tuotannon alueelle on tehty ennakkosuunnittelulla kohdelaskenta. Hankinnat ovat merkittävä osa toimintaa ja sopimuksia tehdään tuotannon hankintojen alueelle. Asiakirjojen hallintaan tutustutaan ja tietoon liiketoiminta-alueen yhteyksien toiminnasta.

Havaintoaineiston osalta taulukko kpl-asuntomäärät ja bruttoutilavuudet Vm3 kuvaavat asuinkerrostalojen perustietoja. Kerrosneliöt kem2 kuvaavat tontin rakennuksen pinta-alaa. Perustietojen perusteella luonnoslaskentaa tehdään soveltuvien osin.

5.5.1 Hankinnat perustajaurakoinnissa

Rakennushankkeiden osalta hankintasuunnitelma ja tehdyt sopimukset rytmittävät hankkeen valmistumista. Niiden osalta valmistettavaa työtä tehdään läpi rakennushankkeen ajan. Kilpailukykyyn kannalta perustajaurakointimalli on mahdollistava edistämisen suhteen nopealla tavalla. Kilpailukykytekijät tuotteiden ja palvelujen hinta, laatu ja toimitusaika ovat tarkastelun kohteena, jotka vaikuttavat yrityksen markkinointikykyyn. Asuinkerrostalot rakennetaan valtaosin betonisista elementtituotteista, jotka valmistetaan teollisuuden tuotantolaitoksissa. Elementtituotteiden osalta laatu ja toimitusvarmuus toimivat Suomessa ensiluokkaisesti. Tuotteiden hintatasot vaihtelevat ja niiden toimitusaikoihin on varauduttava ennakkosuunnittelun avulla. Käynnissä olevissa kohteissa elementtituotteiden sisältöä ovat pilarit, palkit, maanpaineseinät, sokkelielementit, ontelolaatat ja julkisivuelementit, joista osa tehdään rappauspinnalla.

Rakennustyömaan suunnittelu vaikuttaa kannattavuuden parantumiseen korttelirakentamisen myötä. Perustajaurakointimallin avulla ennakkosuunnittelun mahdollisuus tehostuu ja hankekehityksen alueella innovatiivisuus lisääntyy. Urakointimallissa rakennusliike suunnittelee ja rakentaa kohteen sekä markkinoi asuntoja koko rakennusajan. Toimintajärjestelmän puitteet vahvistavat toimintaa ja suunnitelmien sisältöä kehitetään. Tuotannon ainutkertaisuudesta johtuen yrityksen hankintasuunnitelma ja sen toteuttaminen ovat kilpailutekijä. Hankekohtaisen tuottavuuden kasvua ja liiketoiminta-alueen kannattavuuden parantamista tavoitellaan. Kilpailuetujen rakentaminen ydinosaamisalueella ja liikeideaperustan vahvistaminen ovat liiketoimintayksikön strategisen suunnittelun puitteiden rakentamista perustajaurakointimallin sisältöön.

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Tulokset ja niiden arviointi

Rakennuslalle suuntautuvan tutkimuksen taustana on kirjallisuusselvitys ja tiedonhaku-vaihe asuntorakentamisen liiketoiminta-alueelta. Toimiala on 2000-luvun aikana kansainvälistynyt ja kehityssuuntana on voimistuva kaupungistuminen. Kilpailu on kiristynyt ja rakentamisen lisääntyvä suuntaus on kerrostalovaltaisuus. Rakentamisen monimuotoisuuden lisääntyessä rakennushankkeiden koko on kasvusuunnassa. Muun muassa kaavoitustoiminnan tuloksena syntyy täydennysrakentamisen hankkeita lähiöalueiden eheyttämiseksi ja tiivistämiseksi. Kaupunkirakenteita uudistetaan ja luodaan myös uusia työpaikkoja. Rakentamisen osalta mahdollisuudet liiketoiminnan osalta ovat parantuneet kaupunkien tehokkaan kaavoitustoiminnan myötä. Kaupungit koordinoivat kokonaisvaltaisesti alueiden kehittämisen toimintaa. Julkinen sektori tukee tätä kehitystä investoimalla maankäyttöön, asumiseen ja liikenteeseen liittyviin rakennushankkeisiin.

Rakentamisen liiketoiminnan haasteet ovat toiminnan mukaan projektikohtaisia. Rakentaminen tapahtuu tarkkojen suunnitelmien perusteella ja rakennusliikkeet pyrkivät hyödyntämään vuoden parhaat ajankohdat kustannusten ja rakentamistehokkuuden vuoksi. Tässä tutkimuksessa haettiin tuloksia rakennusliikkeen kilpailukyvyn parantamiseen. Tutkimuksen sisältönä on alueyksikön perustajaurakoinnin liiketoiminta-alue. Rakentamisen kilpailukyvyn kannalta soveltuvana tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus yrityksen sisäisestä toiminnasta. Empiirisellä tutkimuksella selvitetään liiketoiminnan kilpailukyvyn kehittämiseen tehtäviä toimenpiteitä. Tutkimuksen tulosten vahvistamiseksi työtä täydennetään toimintaympäristöön liittyvällä tiedolla (liite 1). Rakennushankkeen ympäristönä on kaupungin keskustan täydennysrakentamisen lähiöalue, jota on asemakaavamuutoksen valmistuttua rakennettu lähivuodet. Kyseisen rakennushankkeen erikoisuutena on rantarakentaminen. Asuinrakennukset sijoittuvat vesistön äärelle. Tämän kohteen sisältö on korttelirakentamista, jossa hankkeen tuottavuuden parantamista ja kilpailuttamisen etuja haetaan. Tämän mahdollistaa kohteen toiminta ja seuraavaan rakentamisvaiheeseen valmistautuminen. Pääurakoitsijana toimii rakennusliike, joka vastaa myös rakennuttamisesta.

Liiketoiminta-alueen osalta asuntotuotanto on lisääntynyt ja kilpailukyvyn kannalta keskeisenä tavoitteena on kannattavuuden edelleen parantaminen. Kannattavuuden parantamista tarkastellaan tuotannon näkökulmasta. Empiirisen havaintoaineiston perusteella voidaan tehdä huomiota kannattavuuden kehityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Korttelirakentamisen etuna on tutkimuksen laskentatietoon liittyvä mahdollisuus tuoda esille nykykäytäntöä.

Suunnittelutietojen ja toteutuneen kohteen perusteella tapahtuva laskenta tehdään tutkimukseen liittyen. Tutkimustiedon käsittelyvaihe tapahtuu korttelirakentamisen ympäristössä. Hankkeen kilpailukyvyyn kannalta olennaiset toimintatavat ja nykykäytännöt ilmenevät sekä tutkimuksen liittyvä hankekohtainen talousaineisto. Korttelirakentamisen sisällä tapahtuva tonttikohtainen rakentaminen käsitellään kohteesta toiseen talouden kannalta. Alueyksikön nykyisestä toimintamallista muodostuu kokonaiskuva, mikä selviää empiirisen tutkimuksen kautta. Työn aluetta ovat henkilöstö, tuotanto, markkinointi ja tieto- sekä taloushallinto. Markkinointia ja asuntotuotannon volyymikysymyksiä selvitetään suunnitelmien ja sopimusten kautta. Hintakysymyksiä ja toiminnan sisältöä ennakoidaan täydennysrakentamisen kohteessa.

6.2 Tulosten tarkastelu

Kansainvälistyminen ja kiristynyt kilpailu on kaventanut vapaarahoitteisen asuntotuotannon liiketoiminnan tuloksentelemahdollisuuksia. Lisäksi kustannusten muodostuminen rakennushankkeissa vaatii yhä parempaa huomiota ja hankintojen kilpailutusta. Laadullisen tutkimuksen aineistosta, joka kuvaa kehityssuuntaa kustannusrakenteen osalta ja sisältöä pääryhmittäin, kyetään tarkastelemaan kannattavuuden parantamista. Kilpailukyvyn parantaminen edellyttää jatkoa strategisen suunnittelun alueella uusiutumisen ja aktiivisuuden kanssa, jota on tehty myös aiemmin. Toimintajärjestelmää ollaan kehittämässä ja liiketoiminta-alueiden sisältökysymyksiä, johon tehtiin toimenpide-esityksiä.

Tässä tutkimuksessa oli mahdollisuus tarkastella toimintaa kortteliin sijoittuvan rakentamisen kautta, jossa parannetaan toiminnan kannattavuutta ja kilpailukykyä. Mahdollisuuden hyödyntämisen huomiointi ja kehitystyön suuntaaminen kyseisessä kohteessa toteutuu. Empiirisiä havaintoja tehtiin liiketoimintayksikön strategisista yhteyksistä rajoittuen yhteen liiketoiminta-alueeseen. Kokonaisvaltaiseen liiketoimintayksikön toimintaan ei tutkimuksella haettu havaintoja. Organisaation toiminnassa kiitettävää oli teemahaastatteluiden sisältöanti tutkimuksen tulosten kannalta, joita tehtiin vaihteittain tutkimuksen aikana. Tulosten kannalta järjestelmätuki mahdollisti laadukkaan työskentelyn paikasta riippumatta. Tulosten tekemiseen ulkopuolinen koulutustuki toteutui ja tarvittavaa ohjaajataukea yrityksen suunnalta.

7. PÄÄTELMÄT

7.1 Johtopäätökset

Vapaaarahoitteisen asuntotuotannon osalta kilpailukyvyyn lähtökohtana on tuotteiden kysyntä ja asiakkaiden tarpeet. Kilpailukyvyyn kannalta differointi tuotteiden vetovoimaisuuden kautta on liiketoiminnan haasteita. Toimialan kilpailutekijät ja toimintaympäristön mahdollisuudet on kyettävä hyödyntämään. Kannattavuuden parantaminen on tuotantoon liittyvä alue ja samalla myös markkinoinnin keskeinen tehtäväkenttä.

Tutkimuksella saavutettiin tuloksia perustajaurakoinnin kilpailukyvyyn kehittämiseen. Tutkimuksen kannalta uutena näkökulmana esille nostettiin järjestelmälähtöistä kehittämistä, missä onnistuttiin hyvin. Tutkimuksen kannalta suurempaa huomiota olisi kaivannut kohteiden toteutusvaiheen sisältökysymykset. Toimialalla on tehty tutkimuksia asuntotuotannon kilpailukykytekijöistä. Tutkimuksissa lähestytään kilpailukykyä laskennan näkökulmasta rakentamisen eri vaiheiden osa-alueilta. Tämän tutkimuksen osalta painotettiin rakennushankkeen aloitusvaiheen tarkastelua ja siihen liittyviä osa-alueita kuten hankekehitys sekä tontinhankinta.

Tutkimuksen kautta asuntotuotannon kilpailukyvyyn kehittäminen tuotannon ja talouden näkökulmasta toteutui ennakoitua paremmin käynnissä olevien rakennushankkeiden myötä. Perustajaurakoinnin osalta sisältökysymyksiä tutkittiin syvällisesti ja tuloksena toimenpide-esityksiä kannattavuuden parantamiseen sekä kilpailukyvyyn kehittämiseen. Korttelirakentaminen edistää tutkimuksen mukaisten tavoitteiden toteuttamista. Toisaalta markkinointikysymykset ja hankekehitys ovat kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevia.

7.2 Työn rajoitteet

Tutkimuksen tekemisen rajoitteita ei esiintynyt järjestelmätuen ansiosta. Työn joustavuuden suhteen on parannettavaa ja eri vaiheisiin käytetyn ajan suhteen.

7.3 Suositukset Case-tutkimuksen tilaajalle ja tiedeyhteisölle

Toimintajärjestelmän sisältö ja liiketoiminta-alueen hankekehitysvaihe ovat oleellinen tekijä kilpailukyvyyn kannalta. Tutkimuksen osalta poikkitieteellisen aineiston saatavuus rakennusalan julkaisujen suhteen on lisääntymässä.

LÄHTEET

- Aho T. & Rantanen H. 1993, Yrityksen tilinpäätösanalyysi, Otatieto, 11, painos, 274 s.
- Ansoff H. I. 1984, Strategisen johtamisen käsikirja, Kustannusosakeyhtiö Otava, 328 s.
- Anttila M. & Fogelholm J. 1999, Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä, Werner Söderström Oyj, 199 s.
- Berkun S. 2006, Projektinhallinnan taito, Gummerus kirjapaino, 476 s.
- Brandt S. C. 1986, Kasvun strategia, Kustannusosakeyhtiö Otava, 186 s.
- Bärlund A. & Perko S. 2013, Kestävä johtajuus, Talentum Media Oy, 232 s.
- Forsberg K. & Mooz H. & Cotterman H. 2000, Projektinhallinta, Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen, Edita Publishing Oy, 350 s.
- Ståhle P. & Grönroos M. 1999, Knowledge Management, tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä, WSOY, 218 s.
- Haverila M. & Uusi-Rauva E. & Kouri I. & Miettinen A. 2009, Teollisuustalous, 6. painos, Hämeen Kirjapaino, 510 s.
- Heikkilä K. 2002, Tiimit: avain uuden luomiseen, Kauppakaari, 445 s.
- Hirsijärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. 2006, Tutki ja kirjoita 12. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, 436 s.
- Kamensky M. 2004, Strateginen johtaminen, 7. painos, Talentum Gummerus, 362 s.
- Kankainen J. & Junnonen J-M. 2014, Urakoitsijan sopimusasiat 3. painos, Tammerprint Oy, 500 s.
- Kankainen J. & Junnonen J-M. 2000, Rakennuttaminen 4. painos, Kirjapaino Hansaprint Oy, 101 s. + liitteet 41 s.
- Karjalainen J. & Maijala M. & Lindgren M. 1999, Tuotannollinen ulkoistaminen, Metalliteollisuuden Kustannus Oy, 92 s.
- Karlöf B. 2004, Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet, Edita Publishing Oy, 143 s.
- Karlöf B. 1986, Strategian ydinkohdat, Weilin-Göös kirjapaino, 149 s.
- Kasanen E. 1997, Rahoitusriskit yrityksissä, WSOY, 288 s.

- Kasanen E. 1996, Laskentatoimen ja rahoituksen perustiedot, KY-palvelu, 238 s.
- Kasanen E. & Lukka K. & Siitonen A. 1991, Liiketaloudellinen aikakauskirja, 3. painos, Lahti A. 1983, Yrityksen kilpailustrategia, Weilin-Göös kirjapaino, 191 s.
- Lillrank P. M. 1998, Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa, Otava, 203 s.
- Lipponen T. 1988, Yrityksen toiminnan laatu kustannukset, Metalliteollisuuden kustannus, 89 s.
- Lehtonen J.-M. 2004, Tuotantotalous, Werner Söderström Oyj, 292 s.
- Näsi J. & Neilimo K. 2008, Mitä on liiketoimintaosaaminen, 2. painos, WSOY, 258 s.
- Näsi J. & Aunola M. 2004, Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö, 2. painos, Metalliteollisuuden kustannus Tammerpaino, 177s.
- Näsi J. & Aunola M. 2001, Yritysten strategiaproessit yleinen teoria ja suomalainen käytäntö, Metalliteollisuuden kustannus, 141 s.
- Neilimo K. 1991, Mitä taseet kertovat ?, 2. painos, Taloustieto, 80 s.
- Neilimo K. & Uusi-Rauva E. 2001, Johdon laskentatoimi, 3. painos, Edita, 312 s.
- Pelin R. 2002, Projektihallinnan käsikirja, 3. painos, Gummerus, 410 s.
- Porter M. E. 2006, Kansakuntien kilpailuetu suomentanut Maarit Tillman, Otava 879 s.
- Porter M. E. 2004, Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, 396s.
- Porter M. E. 1998, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction, The Free Press, 557 s.
- Porter M. E. 1985, Kilpailuetu, miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään, Weilin + Göös, 648 s.
- Porter M. E. 1980 Strategia kilpailutilanteessa, Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat, Oy Rastor Ab, 431 s.
- Riistamo V. & Jyrkkiö E. 1995, Operatiivinen laskentatoimi, perusteet ja hyväksikäyttö 14 painos, WSOY, 417 s.
- Rinta-Jaskari V. 2013, Diplomityö, Asuntotuotannon kilpailutekijät, TTY, 59 s.

RT 16-10660 1998, Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998, Suomen toimitilaja rakennuttajaliitto RAKLI ry, 19 s.

RT 13-11143 2013, Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 2013, RAKLI ry ja Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry sekä Arkkitehtitoimistojen liitto ATL ry, 8 s.

Tervala E. 2015, Diplomityö, Taloudenohjaus tuotekehityksen projektipäällikön tukena, TTY, 91 s.

Internet-lähteet

Finlex 1999, Maankäyttö- ja rakennuslaki 5.2.1999/132, 16-22-luku.
[<http://www.finlex.fi>]

Helsingin kaupunki 2012, Helsingin seudun maankäytön, asumisen ja liikenteen toteutusohjelma 2020 (MAL 2020), Talous- ja suunnittelukeskus, kehittämisosasto, Unigrafia Oy, Yliopistopaino, 108 s.
[<http://www.helsinginseutu.fi>]

Helsingin kaupunki 2008, Helsingin seudun maankäytön, asumisen ja liikenteen toteutusohjelma 2017 (MAL 2017), Talous- ja suunnittelukeskus, kehittämisosasto, 41 s.
[<http://www.helsinginseutu.fi>]

Helsingin kaupunki 2007, Helsingin maankäytön ja asumisen toteutusohjelma 2008 - 2017, Talous- ja suunnittelukeskus, kehittämisosasto, 51 s.
[<http://www.helsinginseutu.fi>]

Loikkanen H. A. 2013, Maankäyttö kilpailukyvyn vahvistajana, seminaari, 32 s.
[<http://www.hel.fi>] Luettu 4.5.2015

Kuopion kaupunki 2015, Maapoliittinen ohjelma 14.12.2015, Suunnittelupalvelut, Kaupunkiympäristön palvelualue, 31 s.
[<http://www.kuopio.fi>]

Kuopion kaupunki 2015, Kuopio kaupunkirakenne 2030-luvulle, Kuopion kaupungin konsernipalvelu, 46 s.
[<http://www.kuopio.fi>]

Kuopion kaupunki 2015, Kaavoituskatsaus 2015, Suunnittelupalvelut, Kaupunkiympäristön palvelualue, 48 s.
[<http://www.kuopio.fi>]

Kuopion kaupunki 2010, Kuopion kaupungin rakentamisen ja kunnossapidon tilaaja- ja liikelaitosselvitys, kaupunkiympäristön palvelualue, 48 s.

[<http://www.kuopio.fi>]

Kuopion kaupunki 2007, Asemakaavan ja asemakaavan muutoksen selostus, Maljalahden ja Transpointin alue, Tekninen virasto, 40 s.

[<http://www.kuopio.fi>]

RT-kortisto 2015, Rakennusalan urakkakilpailun periaatteet, Rakennustieto Oy

[<https://www.rakennustieto.fi/kortistot/rt/kortit/10182.html.stx>]

Tilastokeskus ja VTT 2006, Kiinteistö ja rakennusalan tuottavuus, esitutkimus, 29 s,

[<http://www.vtt.fi>]

LIITTEET

Korhonen & Piipponen 2012, Yhteenvetoraportti tutkimuspistekartta, Pöyry Finland Oy,
9 s.

